

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(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)

“_19_” _____ 06 _____ 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві»

Виконав(-ла): студентка IV курсу, групи МЕНз-19

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Клименко Л.Ю.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

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

(підпис)

Рецензент професор кафедри 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., доц. Антоненко В.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 – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“_05_” _____ 05_____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Клименко Лідії Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

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

затверджені наказом по університету від „05” 05 2023 р. No 178

2. Строк подання студентом роботи 12.06. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві, основних напрямів удосконалення механізму прийняття рішень на підприємстві, управління та адміністрування на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві. 2. Діагностика ефективності господарських рішень на підприємстві. 3. Рекомендації з удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві	05.05.2023 – 15.05.2023	Виконано
2.	Діагностика ефективності господарських рішень на підприємстві	16.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
3.	Рекомендації з оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві	01.06.2023 – 10.06.2023	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	11.06.2023– 12.06.2023	Виконано
5.	Оформлення роботи	15.06.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Клименко Л.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Клименко Л.Ю. Організаційно-економічне забезпечення збалансованого розвитку підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є розвиток фундаментальних принципів, науково-методичних прийомів, практичних інструментів оцінювання ефективності господарських рішень, а також інноваційні напрямки удосконалення механізму оцінювання результатів та витрат за господарським рішенням як складової загальної ефективності господарської діяльності підприємства. Уточнено типологію видів господарських рішень на підприємстві. Поглиблено зміст ефективності господарських рішень на підприємстві. Розвинуто комплексну модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві. Оцінено стан господарської діяльності підприємств України. Представлено науково-методичний підхід до експертної оцінки ефективності господарських рішень на підприємстві. Виконано оцінку якості господарського рішення на підприємстві. Надано рекомендації з удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві.

Ключові слова: менеджмент, рішення, господарювання, господарське рішення, удосконалення, адміністрування, модель, оцінювання, моніторинг, підприємство, менеджер, обґрунтування, науково-методичний підхід.

ANNOTATION

Klimenko L.Yu. Organizational and economic support for the balanced development of the enterprise / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The purpose of the bachelor's graduation thesis is the development of fundamental principles, scientific and methodological techniques, practical tools for evaluating the effectiveness of business decisions, as well as innovative directions for improving the mechanism for evaluating the results and costs of business decisions as a component of the overall efficiency of the enterprise's economic activity. The typology of types of economic decisions at enterprises has been specified. The content of the effectiveness of economic decisions at enterprises has been deepened. A comprehensive model for evaluating the effectiveness of economic decisions at enterprises has been developed. The state of economic activity of Ukrainian enterprises was evaluated. A scientific-methodical approach to expert assessment of the effectiveness of economic decisions at enterprises is presented. The assessment of the quality of the business decision at the enterprise was carried out. Recommendations for improving the assessment of the effectiveness of economic decisions at enterprises are provided.

Key words: management, decision, management, economic decision, improvement, administration, model, evaluation, monitoring, enterprise, manager, justification, scientific and methodological approach.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1	Типологія видів господарських рішень на підприємстві	10
1.2	Зміст ефективності господарських рішень на підприємстві	19
1.3	Комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві	26
2	ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
2.1	Стан господарської діяльності підприємств України	32
2.2	Експертна оцінка ефективності господарських рішень на підприємстві	37
2.3	Оцінка якості господарського рішення на підприємстві	40
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
	ВИСНОВКИ	46
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	48
	Додаток А	52
	Додаток Б	53

ВСТУП

Актуальність дослідження Прийняття рішення – це процес визначення та вибору курсу дій з кількох альтернатив. Залежно від контексту існують різні типи процесів прийняття рішень і різні техніки, які можна використовувати для полегшення процесу прийняття рішень.

Тому нагальним завданням є уточнення теоретичних положень, аналітичного забезпечення та формування основних напрямків удосконалення інструментарію організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є розвиток фундаментальних принципів, науково-методичних прийомів, практичних інструментів оцінювання ефективності господарських рішень, а також інноваційні напрямки удосконалення механізму оцінювання результатів та витрат за господарським рішенням як складової загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для удосконалення механізму оцінювання ефективності господарських рішень та підвищення ефективності функціонування системи менеджменту на вітчизняних підприємствах в сучасних соціально-економічних умовах:

- уточнено типологію видів господарських рішень на підприємстві;
- поглиблено зміст ефективності господарських рішень на підприємстві;
- розвинуто комплексну модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві;
- оцінено стан господарської діяльності підприємств України;
- представлено науково-методичний підхід до експертної оцінки ефективності господарських рішень на підприємстві;
- виконано оцінку якості господарського рішення на підприємстві;

- надано рекомендації з удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи бакалавр є рішення як результат та процес управлінської діяльності, пов'язаних з вибором варіанту, що представляє найкращу для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства альтернативу.

Предметом дослідження є принципи, прийоми, інструменти оцінювання ефективності господарських рішень, а також інноваційні напрямки удосконалення механізму оцінювання результатів та витрат за господарським рішенням як складової загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, для вирішення кола окреслених задач, що запропоновано у межах бакалаврської роботи, застосовано ряд методів (загальних та спеціальних), а саме: системний підхід, методи діалектики – для систематизації та розвитку типології видів господарських рішень на підприємстві; методи індукції та дедукції - для поглиблення змісту та економічного тлумачення ефективності господарських рішень на підприємстві; метод абстракції та узагальнень – для розвитку комплексної моделі оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві; наукового спостереження, систематизації та класифікації – для формування системи показників збалансованого розвитку підприємства; методики аналізу і синтезу, діагностики та моніторингу, статистичний метод, метод конкретизації – для проведення діагностики ефективності господарських рішень на підприємстві; – для аналізу збалансованості розвитку підприємства; вивчення наукової літератури – для сформулювати науково-методичні підходи до покращення фінансового стану підприємства; економіко-математичне моделювання – для виконано оцінку якості господарського рішення на підприємстві.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні змісту поняття «рішення» та уточненні типології видів господарських рішень на підприємстві, розвитку науково-методичних приймів оцінювання ефективності господарського рішення, зокрема у частині оцінки якості рішення, розробки інноваційних інструментів удосконалення оцінки ефективності господарського рішення

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Типологія видів господарських рішень на підприємстві

Прийняття господарських рішень є важливою частиною бізнес-операцій. Однак прийняти правильне господарське рішення не завжди легко. Існує кілька різних моделей господарських рішень, які підприємства можуть використовувати для прийняття кращих рішень.

У таблиці 1.1 приведено загальні підходи до трактування «рішення».

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування «рішення»*

Автор	Сутність терміна
Бусел В. Т.	рішення – продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином
Дерлоу Д.	рішення – це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями
Теребух А. А.	рішення – це продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином
Тарабан С. В.	рішення – це результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
Стрельникова Л.	рішення – це усвідомлений і вольовий акт особи, котрий передбачає вибір між альтернативними варіантами можливої поведінки в процесі досягнення конкретної цілі
Мартиненко М.М.	рішення – це вибір дії, яку необхідно зробити людині, коли вона володіє недостатньою інформацією для отримання потрібної відповіді

* Сформовано за [12-17]

Господарське рішення на основі економіко-математичного опису доцільно представити у вигляді моделі:

$$GR = \sum_{i=1}^n (W - V) \rightarrow Z \begin{pmatrix} \text{maxmax} \\ \text{minmax} \\ \text{maxmin} \\ \text{minmin} \end{pmatrix}, \quad (1.1)$$

де n – кількість альтернатив господарського рішення;

W – кількісна характеристика бажаного стану як мети реалізації господарського рішення;

V – наявний стан в момент формулювання, обґрунтування господарського рішення;

Z – критерій ефективності вибору альтернативи як єдиного варіанта дій в межах господарського рішення в умовах невизначеності [18].

Економічний зміст господарського рішення міститься в тому, що на підготовку, обґрунтування та реалізацію певного господарського рішення потрібні фінансові, матеріальні, інформаційні й інші ресурси. Тому, будь-яке господарське рішення набуває реальної вартості, а його реалізація повинна приносити підприємству безпосередній чи опосередкований від його реалізації прибуток. Помилкове або не коректне обґрунтоване, неадекватне сприйняття менеджерами господарського рішення може не тільки призвести до отримання збитків підприємству, але й викликати небезпеку кризи, у найгіршому випадку - до банкрутства підприємства та його можливої ліквідації.

Організаційний зміст господарського рішення міститься в тому, що для підготовки, реалізації господарського рішення менеджери повинні обґрунтувати:

- необхідне ресурсне забезпечення, у тому числі персонал;
- документальну базу, технічні регламенти, стандарти, якими керуються при розподілі прав, обов'язків, відповідальності підприємства та менеджерів і безпосередніх виконавців господарського рішення;

- ефективну систему моніторингу, контролю та діагностики;
- ефективну систему інформаційного обміну та координації роботи менеджерів.

Представлені аспекти змісту та специфіка сучасного господарського простору породжує безліч варіантів господарських рішень, класифікація яких має різні ознаки (табл. 1.2).

Соціальний зміст господарського рішення полягає у тому, що менеджерами створюється відповідний механізм управління на засадах узгодження процедури реалізації рішення всередині колективу.

Правовий аспект господарського рішення міститься в необхідності реалізації управлінських заходів у межах законодавчого поля (тобто господарське рішення повинно базуватися на законодавчих актах України, міжнародних нормативних документах, виходити зі статутних та інших документів даного підприємства).

Технологічний зміст господарського рішення міститься у можливості ресурсного забезпечення персоналу, що є відповідальним за здійснення розробки та реалізації рішення із встановленими термінами, необхідними і достатніми технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Таблиця 1.2 – Типологія господарських рішень в діяльності підприємств (найбільш поширені ознаки)*

Ознаки	Види господарських рішень
За ступенем невизначеності (повноти інформації)	- прийняті в умовах визначеності; - прийняті в умовах невизначеності; - прийняті в умовах ризику
За метою	- комерційні; - некомерційні
За типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань	- автоматичні (прийняті миттєво: питання-відповідь); - бліц-рішення (прийняті за кілька хвилин); - експрес-рішення – приймаються протягом кількох годин; - лонгіровані – вироблення рішень впродовж тижнів і місяців

Продовження таблиці 1.2

За сферою дії	- технічні (приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо); - економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); - соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
За рівнем управління	- прийняті на вищому рівні; - прийняті на середньому рівні; - прийняті на нижчому рівні
За масштабністю	- комплексні; - часткові
За організацією розробки	- колегіальні; - корпоративні; - індивідуальні; - змішані
За кількістю цілей	- одноцільові; - багатоцільові
За терміном дії	- стратегічні (розробляються на тривалий термін (5-10 років) з охопленням ключових елементів підприємства (ресурси, структура виробництва тощо)); - тактичні (розробляються на 1-3 роки з охопленням частини ключових елементів); - оперативні (короткострокові рішення, які розробляються в разі виникнення ситуацій, що заважають реалізації тактичних рішень)
За часом дії	- тривалої дії; - разові; - неперервної дії; - для розв'язання певних завдань
За ознакою управлінських функцій	- рішення функції планування; - рішення функції організаційної діяльності; - рішення функції мотивації учасників; - рішення функції контролю
За ознакою врахування або неврахування зміни умов реалізації рішення	- гнучкі, алгоритми реалізації яких уже під час прийняття рішень передбачають різні варіанти дій залежно від умов; - жорсткі (мають єдиний варіант реалізації за будь-яких умов або станів суб'єктів чи об'єктів)

Завершення таблиці 1.2

За способом прийняття	- консультативне (припускає, що особа, котра його приймає остаточно, радиться з підлеглими, а потім, з урахуванням висловлених рекомендацій, робить власний вибір); - спільне (приймається в результаті взаємної згоди всіх учасників на основі консенсусу); - парламентське (приймається в результаті взаємної згоди більшості осіб, які беруть участь у розробці рішення)
З погляду принципового підходу до варіантності	- безальтернативне (приймається в тому випадку, якщо все зрозуміло, та є тільки один вихід (характерно для нескладних стандартних ситуацій)); - бінарне (має на увазі альтернативу); - багатоваріантне (припускає можливість вибору з досить великої кількості способів дії); - інноваційне (приймається на основі штучного комбінування окремих найбільш придатних і несуперечних один одному характеристик тих рішень, що були в цілому відхилені під час їх розробки)

*За даними [19-20]

Практика господарювання наповнення різними цілями відповідно до місії підприємства, що вимагає застосування різних форм, які узагальнено приведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми господарського рішення

Форма	Сутність
Акт	Рішення широкого кола державних і суспільних організацій; може мати міжнародний характер
Акцепт	Рішення щодо прийому пропозицій про укладання угод на запропонованих в оферті умовах
Бюлетень	Рішення керівника щодо короткого повідомлення підлеглих про стан справ; суспільне значення
Вказівка	Рішення методичного, технологічного характеру, яке реалізується у формі настанов та роз'яснень
Декларація	Урочиста програмна заява керівника
Договір	Рішення щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних та некомерційних сферах діяльності
Закон	Рішення державної влади, яке має загальнообов'язковий та незмінний характер
Заява	Офіційна заява керівника найвищого рангу
Повідомлення про зміну	Рішення щодо суттєвих змін у будь-якій діяльності
Інструкція	Рішення, яке встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії
Кодекс	Збірка законів
Концепція	Система поглядів керівника, відображена в будь-якому документі
Модель (процесу або явища)	Рішення, яке відтворює реальні процеси чи події завдяки певним елементам і зв'язкам із визначеною точністю
Наказ (письмовий або усний)	Нормативний документ – рішення керівника організації або її великого підрозділу; обов'язкове для виконання
Норма	Чинний закон держави, у галузі чи компанії, порядок дій в будь-якій галузі, наприклад, норма права, норма поведінки
Огляд	Стисла інформація стосовно будь-яких процесів або явищ
Перелік	Інформація, класифікована в якомусь порядку

* за даними [19]

Трактування процесу прийняття господарського рішення приведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Трактуювання процесу прийняття господарського рішення*

Дослідники	“Процес прийняття рішення”
Дерлоу Д.	містить в собі “події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього”
Алан Баркер	“прийняти рішення – це більше, ніж просто вирішити, що робити”
Клименко С.М., Дуброва А.С.	“передбачає вибір однієї з двох альтернатив, або одного з декількох варіантів, що мають місце”
Мацеха Д.С., Бурій С.А.	“свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації”
Ячменьов Є.Ф., Антонов А.В.	“процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети”

* [20-23]

Розкриємо зміст певних рішень. Раціональне прийняття рішень. Раціональне прийняття рішень є популярним і широко використовуваним підходом до прийняття рішень. Він передбачає збір і аналіз даних, визначення альтернатив, оцінку переваг і недоліків кожної альтернативи та вибір найкращого варіанту на основі об’єктивних критеріїв. Цей підхід передбачає, що особи, які приймають рішення, є раціональними та об’єктивними, і що вони мають доступ до всієї необхідної інформації, щоб зробити усвідомлений вибір. Один із прикладів раціонального прийняття рішень можна побачити у випадку вибору своєї бізнес-стратегії. Менеджери можуть використати раціональні методи прийняття рішень для аналізу потенційної прибутковості цієї стратегії. На підприємстві здійснюється збір даних про витрати та переваги різних альтернатив і вибрала найкращий варіант на основі об’єктивних критеріїв.

Інтуїтивне прийняття рішень: інтуїтивне прийняття рішень ґрунтується на інтуїтивних відчуттях та інстинктах. Він часто спирається на особистий досвід, емоції та несвідому інформацію. Цей тип прийняття рішень часто використовується в ситуаціях з високими ставками та чутливими до часу, коли недостатньо часу чи інформації для використання раціональних методів прийняття рішень. Один із прикладів інтуїтивного прийняття рішень можна побачити у випадку космічної місії «Аполлон-13»: екіпаж і наземна команда

використовували інтуїтивне прийняття рішень, щоб швидко приймати рішення у відповідь на несподівану кризу. Вони покладалися на свій досвід і знання, щоб зробити усвідомлений вибір на основі обмеженої інформації.

Прийняття рішень на основі обмеженої раціональності: прийняття рішень на основі обмеженої раціональності передбачає прийняття рішень на основі наявної інформації та обмежень часу та ресурсів. Менеджери, які приймають рішення, мають обмежені когнітивні здібності і можуть обробляти лише певну кількість інформації за раз. Цей підхід передбачає, що особи, які приймають рішення, використовуватимуть евристику або емпіричні правила для швидкого прийняття рішень на основі неповної інформації. Менеджери використовують цей підхід, щоб швидко прийняти рішення на основі обмеженої інформації. Вони використовували евристику, щоб оцінити потенційну прибутковість потокового ринку, і вирішили інвестувати в цю технологію.

Прийняття політичних рішень: прийняття політичних рішень передбачає прийняття рішень на основі інтересів і переваг різних зацікавлених сторін. Цей підхід передбачає, що прийняття рішень є політичним процесом, який включає переговори, компроміси та боротьбу за владу між різними групами інтересів. Один із прикладів прийняття політичних рішень можна побачити у випадку рішення уряду США запровадити Закон про доступне лікування (ACA). Менеджери використовують цей підхід, щоб збалансувати інтереси різних зацікавлених сторін, включаючи постачальників медичних послуг, страхові компанії та споживачів. Процес прийняття рішень передбачав переговори та компроміси, щоб гарантувати, що інтереси кожного були враховані.

Групове прийняття рішень: групове прийняття рішень передбачає колективний процес оцінки альтернатив і вибору найкращого варіанту. Цей підхід передбачає, що члени групи привносять різноманітні точки зору та досвід у процес прийняття рішень, що веде до кращих рішень. Мета полягає в тому, щоб сприяти співпраці, консенсусу та участі всіх зацікавлених сторін.

Один із прикладів групового прийняття рішень можна побачити у випадку гуртків контролю якості Toyota (QCC). QCC включає невеликі групи працівників, які працюють разом, щоб виявити та вирішити проблеми, пов'язані з якістю. Процес прийняття рішень є спільним, коли кожен учасник вносить свої ідеї та бачення для досягнення найкращого рішення.

Поступове прийняття рішень: поетапне прийняття рішень передбачає внесення невеликих поступових змін до існуючих політик або стратегій. Цей підхід передбачає, що прийняття рішень є безперервним процесом, який передбачає поступове вдосконалення з часом. Мета полягає в тому, щоб уникнути різких змін, які можуть призвести до небажаних наслідків. Один із прикладів поступового прийняття рішень можна побачити у випадку оновлення пошукового алгоритму Google. Google вносить невеликі, поступові зміни в свій пошуковий алгоритм, щоб підвищити релевантність і точність результатів пошуку. Процес прийняття рішень передбачає оцінку впливу кожної зміни на досвід користувача та якість пошуку.

Прийняття рішень на основі емоцій: прийняття рішень на основі емоцій передбачає прийняття рішень на основі емоцій і почуттів, а не на об'єктивних критеріях. Емоції відіграють важливу роль у прийнятті рішень, оскільки вони надають цінну інформацію про потенційні результати різних виборів. Мета полягає в тому, щоб збалансувати емоційні реакції з об'єктивним аналізом, щоб прийняти найкраще рішення. Один із прикладів прийняття рішень на основі емоцій можна побачити на прикладі філософії дизайну Apple. За словами Джоні Айва, колишнього директора з дизайну Apple, дизайнерські рішення компанії базуються на емоціях та естетиці, а не лише на функціональності. Мета полягає в тому, щоб створювати продукти, які викликають емоційну реакцію та спілкуються з користувачами на більш глибокому рівні.

Планування за сценарієм: Планування за сценарієм передбачає створення кількох гіпотетичних сценаріїв для оцінки потенційних результатів різних рішень. Цей підхід припускає, що прийняття рішень є

невизначеним і передбачає кілька можливих майбутніх подій. Мета полягає в тому, щоб підготуватися до різних непередбачених обставин і прийняти рішення, стійкі до низки можливих результатів. Один із прикладів сценарного планування можна побачити на прикладі стратегії видобутку нафти Shell. Shell використовувала сценарне планування для оцінки потенційного впливу різних геополітичних і економічних факторів на її нафтовидобувний бізнес. Процес прийняття рішень передбачав створення кількох сценаріїв та оцінку потенційних ризиків і можливостей кожного з них.

1.2 Зміст ефективності господарських рішень на підприємстві

У сучасному суспільстві та в бізнесі люди постійно стикаються з прийняттям великих і дрібних рішень, але прийняти раціональні рішення нелегко, оскільки є багато факторів, які можна легко не помітити, які впливають на рішення людей через параметри ефективності. Ефективне господарське рішення є фундаментальним для загальної функції ефективності підприємства. По суті, прийняття рішень є основною функцією менеджерів. Ефективні господарські рішення дозволяють менеджерам реагувати на зміну ринкових умов, загроз і можливостей, щоб забезпечити майбутній успіх своєї організації. Із зростанням швидкості надходження інформації, змін у бізнес-середовищі та зовнішніх подій завдання прийняття ефективних рішень ускладнюється з кожним днем.

Місце та роль ефективності господарського рішення серед інших складових процесу обґрунтування рішення представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце ефективності господарського рішення в складових процесу його прийняття [24]

]

Лідери – це зайняті люди з суперечливими пріоритетами та часто мають величезну кількість ділових зустрічей. Це означає, що їхній процес прийняття стратегічних рішень має бути впорядкованим та ефективним, щоб максимізувати їх здатність приймати рішення. На щастя, є світло в кінці тунелю: моделі прийняття рішень у поєднанні з технологіями досягають саме цього та дозволяють лідерам приймати обґрунтовані рішення швидше, ніж будь-коли раніше.

Ефективність (результативність) процесу господарського управлінських рішень може бути оцінена за комплексом певних показників, що відображають інтереси учасників господарського рішення. Найбільш поширеною практикою є використання як комплексного показника ефективності математичне відношення величини ефекту, вираженому у клікських одиницях виміру, до витрат ресурсів, що спрямовані на досягнення даного ефекту. У математичній інтерпретації зазначене буде виглядати у такий спосіб:

$$K_e = E/B, \quad (1.2)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності господарського рішення;
 E – кількісний вимір ефекту, грн.;
 B – витрати ресурсів, спрямовані на досягнення ефекту, грн.

Таким чином, виходячи із співвідношення (1.2) задля оцінювання показника ефективності господарського рішення результат (ефект) і витрати ресурсів обов'язково повинні мати кількісну інтерпретацію. Оцінка ефективності господарського рішення – це підсумковий результат комплексу взаємопов'язаних робіт зі збору і аналізу даних на підприємстві, виражений у грошовому вимірі. Це дозволяє детально виміряти наскільки доцільним є залучення ресурсів, склад управлінських дій, інтенсивність праці менеджерів та кваліфікація управлінського персоналу забезпечує результат господарського рішення і становить внесок в реалізацію місії підприємства, що становить підґрунтя для прийняття подальших господарських рішень.

Враховуючи комплексність та багатоаспектність результату господарського рішення, оцінювання повинно базуватися на ідеї того, що оцінювання не повинно бути суто математичним. Модель оцінки ефективності повинна враховувати параметри якості рішення, конкретний

результат та його співвідношення з використаними ресурсами. Тому поняття ефективності господарського рішення доцільно представити у вигляді тріади (рис. 1.2).

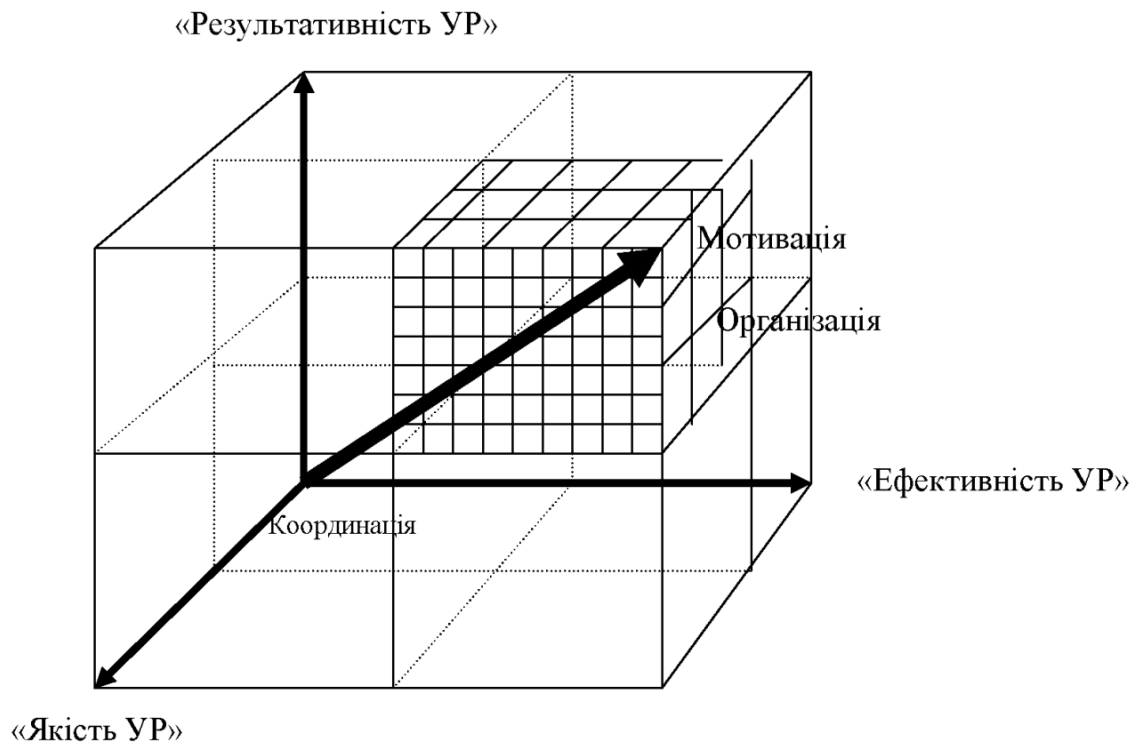


Рисунок 1.2 – Трикутник ефективності господарських рішень на підприємстві*

* [25]

Як видно з рис. 1.2 ефективність господарського рішення представлена тріадою: ефективність, результативність та якість. Зазначені складові представляють собою сукупність господарських аспектів доцільності реалізації альтернативи як прийнятого господарського рішення. В такій інтерпретації ефективність господарського рішення є результатом (продукцією) діяльності менеджерів та виконавців рішення. Тому ефективність, результативність і продуктивність повинні у комплексі відбивати доцільність реалізації саме даного господарського рішення.

Ефективність рішення як така визначається при математичному порівнянні (співвідношенні) ефекту (як то результату або абсолютного приросту) і витрат ресурсів на його досягнення. Результативність рішення як така відбиває спроможність підприємства виробляти продукцію відповідно до потреб ринку, соціуму, яка задовольняє або перевершує встановлені часові або кількісні параметри як базові для позитивного рішення щодо вибору даної альтернативи. Продуктивність праці при реалізації господарського рішення – це показник економічної ефективності управлінської діяльності менеджерів та безпосередніх виконавців рішення. Продуктивність праці вимірюється як відношення кількості випущеної продукції в результаті даного рішення до витрат на її виготовлення, постачання та збут.

Ефективність господарського рішення, з точки зору його реалізації на підприємстві, - це, насамперед, ресурсна результативність, отримана в результаті розроблення, прийняття та реалізації рішення. Визначаються, здебільшого, такі види ефективності господарського рішення:

екологічна ефективність (реальне досягнення екологічних цілей організації та персоналу, що задовольняють потребу людини в особистій безпеці, охороні здоров'я за більш короткий час, за участю меншої кількості працівників або з мінімальними фінансовими витратами);

економічна ефективність (співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації рішення, та витрат на його розробку й реалізацію);

етична ефективність (реальне досягнення моральних цілей організації, персоналу, що потребує людина в дотриманні норм поведінки, за більш короткий термін, за участю меншої кількості працівників або з мінімальними фінансовими витратами);

організаційна ефективність (фактичне досягнення організаційних цілей, що реалізують потреби індивідуумів в організації умов життя, особистій

безпеці, управлінні, стабільності, за участю меншої кількості робітників та за мінімальний час);

політична ефективність (відображає реальне досягнення політичних цілей організації, працівників, що задовольняють потребу людини у вірі, патріотизмі, за більш короткий термін, за участю меншої кількості працівників або з мінімальними фінансовими витратами;

правова та інституціональна ефективність (фіксує ступінь досягнення правових цілей для реалізації потреб людини в особистій безпеці та дотриманні встановленого порядку, за більш короткий термін, за участю меншої кількості працівників або з мінімальними фінансовими витратами;

психологічна та моральна ефективність (реальне досягнення психологічних цілей, а саме: потреби людини в коханні, сім'ї, вільному часі, для більшої кількості працівників за мінімальний час або з меншими фінансовими витратами);

соціальна та енвайронментальна ефективність (фактичне досягнення соціальних цілей в реалізації потреб особистості в інформації, знаннях, самовираженні, за більш короткий термін, за участю меншої кількості працівників або з мінімальними фінансовими витратами;

технологічна ефективність (реальне досягнення запланованих результатів (галузевого, національного або світового технологічного рівня виробництва), спроектованих у бізнес-плані, за мінімальний час або з мінімальними фінансовими витратами).

Ціла низка чинників впливає на динаміку зміни ефективності господарських рішень, а саме:

людський фактор; інформаційний фактор;

організаційний фактор;

фактор своєчасності виявлення проблеми та наявності необхідного запасу часу для виходу з конкретної ситуації;

фактор стабільності, надійності функціонування організації, її стійкості до будь-яких перешкод;

матеріальний фактор.

Комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві може бути представлена певною системою показників, що відображають у системному різні аспекти діяльності та результативності менеджерів. Найбільш універсальним підходом при використанні комплексного показника ефективності господарських рішень на підприємстві є математичний обрахунок відношення величини ефекту до обсягу витрат ресурсів, що використано на його досягнення (формула 1.2):

$$K_e = E/B, \quad (1.2)$$

де K_e – коефіцієнт комплексної ефективності господарських рішень на підприємстві, відсотків;

E – ефект (результат, прибуток, обсяг продукції тощо);

B – кількісна оцінка витрат ресурсів, спрямованих на досягнення ефекту, грн.

1.3 Комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві

Моделі оцінювання ефективності господарських рішень на підприємств— це інструменти, які допомагають окремим особам і організаціям робити кращий вибір. Доступно багато різних моделей, але всі вони мають спільну мету: покращити якість рішень. Деякі поширені моделі прийняття рішень включають модель раціонального прийняття рішень, модель обмеженої раціональності (задовільна модель), модель прийняття рішень Врума-Йеттона, модель прийняття рішень на основі визнання та інтуїтивну модель прийняття рішень. Кожна з цих моделей має свої сильні та слабкі сторони, але всі можуть бути корисними в потрібній ситуації. Головне — розуміти, коли використовувати кожную модель і як застосовувати її таким

чином, щоб отримати найкращі результати. Завдяки правильній моделі прийняття рішень організації та окремі люди можуть робити вибір, який є більш обґрунтованим, раціональним і ефективним.

Комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві є популярним вибором для організацій, оскільки вона базується на логічних міркуваннях і об'єктивному аналізі. Ця модель починається з проблеми або можливості, потім збирає дані та інформацію про ситуацію. Після того, як уся відповідна інформація була зібрана, вона аналізується для визначення можливих альтернатив рішень і відповідного курсу дій / рішень. Після цього розглядаються плюси та мінуси кожного господарського рішення та приймається остаточне рішення. Підходи до комплексного оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Підходи до комплексного оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві*

Підхід до визначення ефективності	Характеристика	Визначення
Відповідність призначенню (цілі)	Ефективність як здатність прийнятого управлінського рішення досягати встановлену мету.	Поняття ефективності управлінських рішень (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети.
Ресурсна результативність	Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат	Ефективність управлінських рішень - це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність управлінських рішень підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію.

* [26]

Таким чином, комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві може бути представлена як показник ефективності або результату (ефекту) і затрат ресурсів, які обов'язково повинні мати однаковий кількісний вимір. Комплексна модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві – це підсумковий результат комплексу виконання взаємопов'язаних управлінських робіт зі збору і аналізу інформації у кількісному та якісному вимірах. Це дозволить менеджерам та зацікавленим сторонам визначити, наскільки склад, використаний час і ресурси, кваліфікація залученого персоналу за допомогою виконання вище перелічених умов сприятливі для успішного досягнення місій підприємства, його стратегічних задач в межах вибраного господарського рішення, що дозволяє отримувати достатній інформаційний масив для прийняття подальших ефективних господарських рішень.



Рисунок 1.3 – Найбільш поширені методи комплексного оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві*

* [27]

Розглянемо більш детально особливості, специфіку та умови застосування представлених на рис. 1.3 методів комплексного оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві.

Мозковий штурм: Мозковий штурм — це популярна техніка, яка використовується для створення великої кількості ідей або рішень проблеми. Мозковий штурм передбачає об'єднання групи людей для створення якомога більшої кількості ідей за короткий проміжок часу без будь-якої критики чи оцінки ідей. Метою є заохочення творчості та інновацій шляхом сприяння вільному потоку ідей. Техніка мозкового штурму зазвичай включає наступні кроки: Визначте проблему: Першим кроком мозкового штурму є чітке визначення проблеми чи виклику, які необхідно вирішити. Це допомагає зосередити мозковий штурм і переконатися, що всі створені ідеї відповідають проблемі. Зберіть різноманітну групу учасників: мозковий штурм працює найкраще, коли є різноманітна група учасників з різними точками зору та досвідом. Це допомагає генерувати широкий спектр ідей і уникати групового мислення. Встановіть ліміт часу: Мозковий штурм є найефективнішим, коли є ліміт часу для генерування ідей. Це допомагає заохотити учасників думати швидко та уникати надміру. Заохочуйте вільні ідеї: під час мозкового штурму учасникам пропонується поділитися якомога більшою кількістю ідей без будь-якої критики чи оцінки. Це сприяє розвитку творчості та інновацій, дозволяючи розглядати всі ідеї. Консолідуйте та оцінюйте ідеї: після мозкового штурму згенеровані ідеї консоліднуються та оцінюються на основі їх здійсненності та ефективності. Це допомагає виявити найбільш перспективні ідеї та розробити план реалізації. Наприклад, у бізнес-секторі компанії можуть використовувати мозковий штурм для створення ідей щодо нових продуктів або маркетингових стратегій. В освітньому секторі вчителі можуть використовувати мозковий штурм, щоб генерувати ідеї для планів уроків або занять у класі. У розвитку громад місцеві лідери можуть використовувати мозковий штурм, щоб генерувати ідеї щодо покращення інфраструктури чи вирішення соціальних проблем.

Дерево рішень. Дерева рішень є візуальним представленням процесу прийняття рішень. Дерева рішень включають відображення всіх можливих результатів рішення та ймовірності кожного результату. Мета полягає в тому,

щоб визначити найкраще рішення на основі ймовірності кожного результату. Техніка дерева рішень зазвичай включає наступні кроки: Визначення проблеми: Першим кроком у використанні дерева рішень є чітке визначення проблеми або рішення, яке необхідно прийняти. Це допомагає переконатися, що всі розглянуті варіанти відповідають проблемі. Визначення можливих рішень: процес створення дерева рішень починається з визначення всіх можливих рішень, які можна прийняти. Кожне рішення представлено вузлом у дереві рішень. Визначте можливі результати: для кожного рішення всі можливі результати визначені та представлені у вигляді гілок або шляхів на дереві рішень. Призначити ймовірності: для кожного результату призначається ймовірність того, що цей результат відбудеться. Це допомагає розрахувати очікувану цінність або корисність кожного рішення. Розрахувати очікуване значення: використовуючи призначені ймовірності та потенційні результати, розраховується очікуване значення або корисність кожного рішення. Рішення з найвищою очікуваною цінністю вибирається як найкращий курс дій.

Аналіз витрат і вигод: Аналіз витрат і вигод (СВА) — це техніка, яка використовується для оцінки витрат і вигод різних варіантів. Метод СВА передбачає порівняння очікуваних витрат на опціон з очікуваними вигодами, щоб визначити, чи варто його використовувати. Мета полягає в тому, щоб максимізувати чисту вигоду від рішення. Один із прикладів аналізу витрат і вигод можна побачити у випадку інфраструктурних проектів, таких як автомагістралі та мости. Часто використовують СВА для оцінки економічних і соціальних переваг проектів порівняно з їх вартістю. Процес прийняття рішень передбачає оцінку очікуваних витрат і вигод від кожного проекту та вибір варіанту з найбільшою чистою вигодою.

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз — це техніка, яка використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз різних варіантів. SWOT-аналіз передбачає визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на успіх рішення. Мета полягає в тому, щоб оцінити

потенційні ризики та переваги кожного варіанту. Процес SWOT-аналізу зазвичай включає наступні етапи: Внутрішній аналіз: це передбачає визначення сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони - це внутрішні фактори, які дають організації перевагу над конкурентами, тоді як слабкі сторони - це внутрішні фактори, які ставлять організацію в не вигідне становище. Зовнішній аналіз: це передбачає визначення можливостей і загроз, з якими стикається організація. Можливості - це зовнішні фактори, якими організація може скористатися, тоді як загрози - це зовнішні фактори, які становлять ризик для організації. Розробка стратегії: на основі SWOT-аналізу організація може розробити стратегії, які використовують її сильні сторони, мінімізують слабкі сторони, використовують можливості та пом'якшують загрози. SWOT-аналіз можна використовувати в різних ситуаціях, таких як бізнес, охорона здоров'я, освіта та управління навколишнім середовищем. Один із прикладів SWOT-аналізу можна побачити у випадку розробки нових продуктів. Компанії часто використовують SWOT-аналіз для оцінки потенційного успіху нових продуктів. Процес прийняття рішень передбачає визначення сильних і слабких сторін продукту, а також можливостей і загроз на ринку, щоб визначити, чи варто його прагнути.

Теорія ігор. Теорія ігор – це техніка, яка використовується для оцінки потенційних результатів рішення на основі дій інших осіб, які приймають рішення. Теорія ігор передбачає моделювання процесу прийняття рішень як гри між кількома гравцями. Мета полягає в тому, щоб визначити найкраще рішення на основі дій інших гравців [28].

Багатокритеріальний аналіз рішень (MCDA). MCDA — це техніка, яка використовується для оцінки варіантів на основі кількох критеріїв або факторів. Метод MCDA передбачає визначення відповідних критеріїв і присвоєння вагових коефіцієнтів кожному критерію на основі їх важливості. Мета полягає в тому, щоб оцінити варіанти на основі комплексного набору факторів. Менеджери використовують MCDA, щоб оцінити відносну

важливість різних аспектів господарської діяльності, таких як навчання персоналу, охорона здоров'я та інфраструктура, і розподілити ресурси на основі їх пріоритетності.

Аналіз Парето. Аналіз Парето — це техніка, яка використовується для виявлення найважливіших факторів або причин проблеми. Аналіз Парето передбачає виявлення причин проблеми та ранжування їх у порядку частоти чи впливу. Мета полягає в тому, щоб визначити основні причини проблеми та визначити пріоритети зусиль для їх усунення.

Техніка Delphi. Техніка Delphi — це техніка досягнення консенсусу, яка використовується для отримання думок експертів і прийняття групового рішення. Техніка Дельфі передбачає кілька раундів опитувань або анкет із зворотним зв'язком, який надається учасникам після кожного раунду. Мета — досягти консенсусного рішення на основі експертних думок учасників. Менеджери використовують техніку Delphi, щоб отримати експертну думку від зацікавлених сторін і досягти консенсусного рішення щодо політики та стратегій, які мають бути впроваджені для ефективної реалізації господарського рішення.

Аналіз економічної ефективності (СЕА). СЕА — це метод, який використовується для оцінки варіантів на основі їх вартості та ефективності. Метод СЕА передбачає порівняння вартості різних варіантів з їхніми очікуваними результатами, такими як результати для здоров'я чи економічні вигоди. Мета полягає в тому, щоб визначити варіант, який забезпечує найбільше співвідношення ціни та якості.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Перспективи розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості

На Заході України найбільший відсоток бізнесів (37,7%), які мають стратегію, налагодили базові процеси, а деякі почали адаптуватися до неї. Проте близько 50% бізнесу по всій Україні ще досі в процесі роздумів та інтуїтивного управління (від 46,6% у Центрі України до 58,9% на Сході).

Відновлювати виробництво відповідно до найкращих доступних технологій та методів керування (НДТМ)* планують лише 10% підприємств. У регіональному розрізі 14,1% — на Сході України, 10,1% — у Центрі 9,6% — на Заході, 8,5% — на Півночі та 8,3% — на Півдні.

Вдвічі зменшилася кількість бізнесів, які повністю або майже зупинили діяльність (від 80% у березні до 40% у липні)

Загалом станом на липень-серпень 39,9% всіх підприємств в Україні повністю або майже зупинені. Проте ситуація щодо стану бізнесу відрізняється в кожному регіоні. Тож, на Сході України показник підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, більший, ніж середній по Україні, та становить 63,9%.

На Заході та Півночі більша частина всіх підприємств зменшили обсяги робіт або працюють частково — це 57,3% і 56,6% відповідно. У Центрі України та на Півдні таких підприємств 44,9% і 46,9%, найменше на Сході — 29,1%.

По всій Україні 11,5% підприємств змогли зберегти або навіть збільшити обсяги робіт, порівнюючи з 23.02.2022. Найбільше таких підприємств на Заході України — 16,9%, проте більшість підприємств, які

стверджують, що суттєво збільшили свої доходи (140%+), розташовані на Півдні — 2,3%.

Натомість 17,1% бізнесів по всій Україні прогнозують рівень доходів такий самий, як у 2021 році, або навіть ріст від 120% і вище, з них у регіональному розрізі: на Заході — 23,7%, у Центрі України — 20,2% (з них 4,5% планують зрости суттєво), на Півдні — 15,3, на Півночі — 14% та 9,6% — на Сході.

Найбільших прямих втрат зазнали підприємства на Сході України, деякі втратили понад \$5 млн

Загалом із 24.02.2022 загальні втрати український бізнес оцінює в \$87 млрд. Несуттєві втрати мають більш ніж половина підприємств у Центрі України (50,6%) і понад третина підприємств на Заході (38,9%). На Сході України найбільших прямих втрат зазнали 8,2% підприємств: від \$1 млн до \$5 млн, а 2,7% — понад \$5 млн.

Обсяги промислового виробництва за 2018-2022 рр. представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяги промислового виробництва

	Код за КВЕД- 2010 / <i>Code of</i> <i>СТЕА-</i> 2010	2018	2019	2020	2021	2022
Промисловість	В+С+D	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3
* За даними [29]						

Динаміка зміни обсягів промислового виробництва у той де період представлена на рис. 2.1.

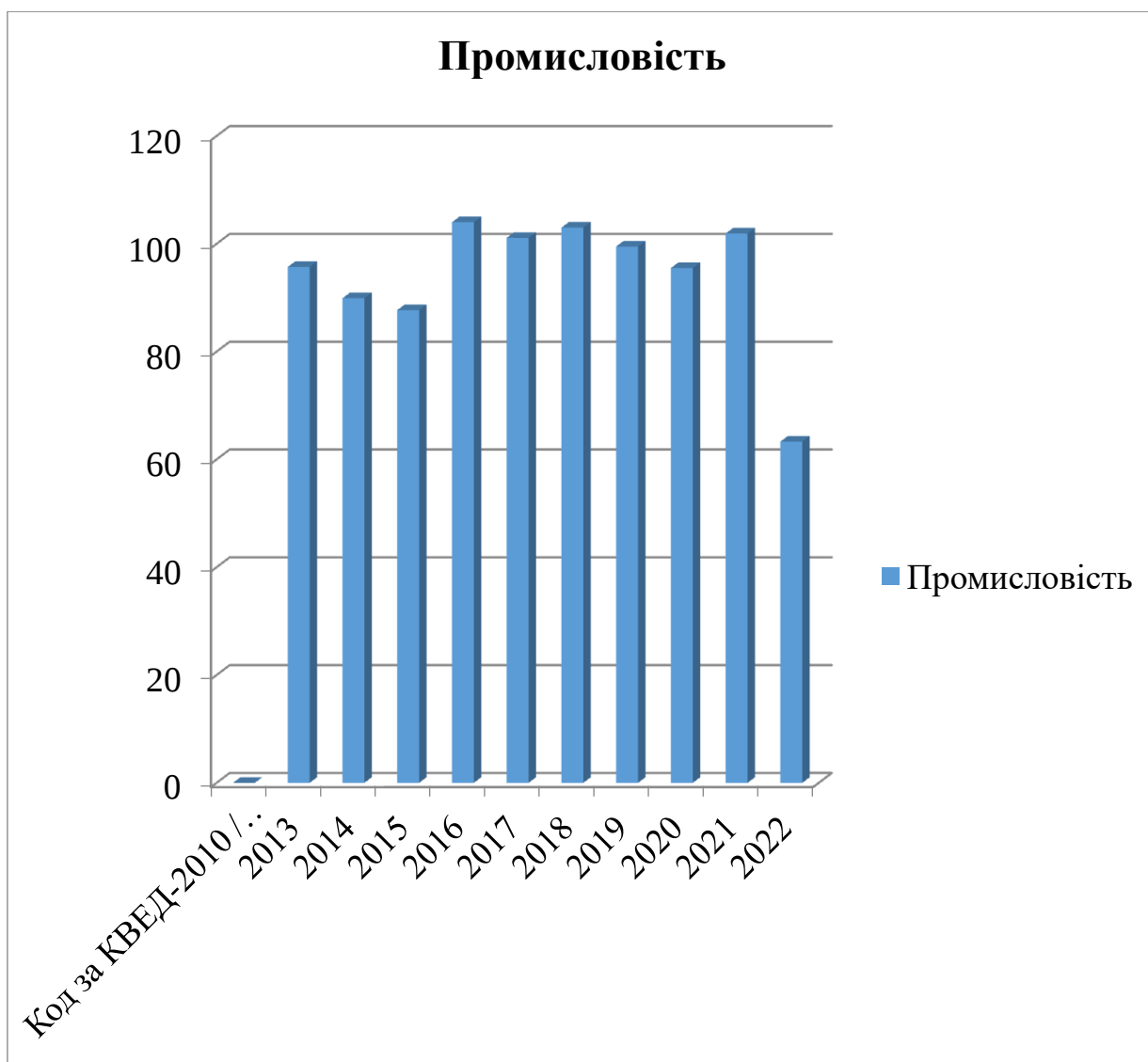


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни обсягів промислового виробництва *

* За даними [29]

Обсяги інвестування господарської активності підприємств України у 2021 році представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги інвестування господарської активності підприємств України у 2021 році *

	Січень-березень/ <i>January-March</i>	Січень-червень/ <i>January-June</i>	Січень-вересень/ <i>January-September</i>	Січень-грудень/ <i>January-December</i>
Усього	78178,5	191133,0	331665,9	528802,0
інвестиції в матеріальні активи	74453,3	182098,0	316556,9	505246,3
будівлі житлові	7668,6	17588,5	33450,3	47798,0
будівлі нежитлові	8851,7	23922,8	45148,2	71495,8
інженерні споруди	17208,0	45418,9	82799,9	148150,6
машини, обладнання та інвентар	26394,4	62350,5	102396,1	158724,8
транспортні засоби	10342,6	23484,6	36807,8	54411,6
земля	224,9	793,0	1333,2	2094,1
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	1197,9	2327,3	3554,8	4941,5
інші матеріальні активи	2565,3	6212,4	11066,6	17629,9
інвестиції в нематеріальні активи	3725,2	9035,0	15109,0	23555,7
з них				
програмне забезпечення та бази даних	2135,0	5294,8	8091,7	13731,5

* За даними [29]

Таблиця 2.3 – Джерела капітальних інвестицій в Україні *

Обсяг капітальних інвестицій			У тому числі за рахунок коштів державного бюджет		
тис.грн	у % до		тис.грн	у % до загального обсягу капітальних інвестицій за видом економічної діяльності/	
	відповідного періоду попереднього року	загального обсягу капітальних інвестицій			
Усього	267996452	64,6	100,0	16110308	6,0

* За даними [29]

Необхідний розмір фінансування для відновлення виробництва та налагодження бізнес-процесів для більшості підприємств коливається від \$30 та \$300 тис. Проте є підприємства, які потребують понад \$10 млн фінансової допомоги: 1,5% — на Сході, 1,3% — на Півдні, 0,9% — на Півночі та 0,8% — на Заході.

Менше ніж 2% підприємств здійснили релокацію повністю або переважно за кордон. Натомість 38% підприємств зорієнтовані на експорт

Переважно релокація бізнесу відбувається зі Сходу України — 39,7% підприємств планують або здійснили релокацію в Україні чи за кордон. В інших регіонах від 80% до 90% бізнесів не здійснювали релокацію. Більшість підприємств, які змушені здійснити релокацію, роблять це виключно або переважно в Україні, за кордон релокувалося менше ніж 2% підприємств зі Сходу, Заходу та Центру України.

Можемо спостерігати збільшення підприємств, які переорієнтовують свою діяльність на експорт, а не переводять свій бізнес за кордон. Загалом 38% бізнесу зорієнтовано на експорт, з них 5,5% експортували ще до повномасштабної війни, а 15,3% починали розвивати цей напрям. У регіональному розрізі найбільша частка підприємств, які планують розвивати експорт зі Сходу (20,5%) та Півночі (20,1%).

У кожному регіоні України за останній місяць значно зменшилася кількість працівників — від 42,7% на Заході до 68,5% на Сході. Варто припустити, що такі тенденції пов'язані як і зі скороченням персоналу, так і з переміщення осіб у більш безпечні регіони України чи за кордон. Проте майже половина бізнесів вважають ВПО перспективними для довготермінового працевлаштування та реінтеграцію в місцеву громаду, а 97,3% готові платити стільки ж, скільки й місцевим, за умови відповідної кваліфікації.

Протягом 5 місяців повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжує показувати позитивну динаміку відновлення, яка

розпочалася у квітні. Кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця — з 15 тисяч у квітні до понад 22 тисяч у липні. Загалом за період відновлення (з квітня) темп реєстрації нового бізнесу в умовах війни становив 85% до відповідного періоду 2020 року та 63% до відповідного періоду 2021 року.

Загалом по Україні 65,8% бізнесу долучилося до волонтерської активності, інші допомагають перемогти шляхом розвитку бізнесу, робочих місць та сплатою податків.

2.2 Експертна оцінка ефективності господарських рішень на підприємстві

Успіх реалізації місії підприємства залежить від здатності її менеджерів приймати правильні рішення та приймати їх у відповідний час. Однак як менеджери, так і їхні рішення охоплюють низку типів, і в цьому розділі ми представляємо структуру для розгляду прийняття організаційних рішень як засіб розгляду їх.

Щоб провести експертне опитування, повинні бути експерти, чийі знання можуть підтримувати обґрунтоване судження та передбачення щодо питань, що цікавлять. Є багато тем, про які люди мають широкі знання, які дають мало або взагалі не дають підстави робити обґрунтовані прогностні судження. Наприклад, чим далі хтось відходить від питань, відповіді на які пов'язані з фактами, які значною мірою залежать від емпіричних природничих або соціальних наук і добре перевірених моделей, у сфери, в яких індивідуальна та соціальна поведінка визначають цікаві результати, тим більше слід запитувати, чи експертиза, з можливістю прогнозування, існує.

Якісне проведене опитування експертів може зробити цінний внесок у прийняття обґрунтованих рішень. Якщо це зробити невдало, це може призвести до марних або навіть оманливих результатів, які зведуть осіб, які

приймають рішення, на оману, відштовхнуть експертів і неправильно дискредитують весь підхід.

Для експертного оцінювання господарського рішення запропоновано використання ряду критеріїв та розподіл питокої ваги за ними (табл.. 2.4).

Таблиця 2.4 – Критерії експертного оцінювання ефективності господарського рішення та розподіл питокої ваги

Критерій	Питома вага
1. Рішення стосується головної мети	15%
2. Для реалізації рішення є потрібні ресурси	10%
3. Сприйняття суспільством рішення	15%
4. Рівень задоволеності потреб суспільства	10%
5. Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	10%
6. Прийняте рішення призвело до підвищення рівня життя населення	20%
7. Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту	20%
Разом	Σ 100%

Таблиця 2.5 – Бальна оцінка характеристик господарського рішення

Бали	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення.	-
51-90	Ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії.	+
91-100	Ефективне рішення, але потребує опрацювання.	+

Науково-методичний підхід до експертного оцінювання ефективності господарського рішення представлений формулою (2.1).

$$K_{EYP} = \sum_{i=1}^N \frac{B_1 + B_2 + \dots + B_j}{K} * \frac{1}{100} \quad (2.1)$$

де B_1, B_2, B_n – бальна оцінка відповідної складової господарського рішення (за даними таблиці 2.4);

i – період ($i=1,2,3,\dots, N$);

j – складова ефективності господарського рішення ($j=1,2,3,\dots, K$);

K – кількість складових ефективності господарського рішення.

Розподіл експертних оцінок ефективності наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розподіл експертних оцінок ефективності

Значення	Характеристика
0,5-0,6	Рішення малоефективні, варто радикально внести корегування.
0,61-0,79	Рішення мають невелику ефективність, потрібні корективи.
0,8-0,95	Рішення досить ефективні, але їх потрібно вдосконалювати.
0,96-1	Рішення ефективні, правильна стратегія управління.

Для досліджуваного підприємства розподіл експертних оцінок виглядає наступним чином (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Експертна оцінка ефективності господарського рішення

№	Параметри ефективності	Вагомість	Експертна оцінка	
1	Рішення стосується головної мети	0,15	50	7,5
2	Для реалізації рішення є потрібні ресурси	0,1	35	3,5
3	Сприйняття суспільством рішення	0,15	18	2,7
4	Рівень задоволеності потреб суспільства	0,1	37	3,7
5	Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	0,1	67	6,7
6	Прийняте рішення призвело до підвищення рівня добробуту підприємства	0,2	90	18
7	Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту на підприємстві	0,2	99	19,8
	Разом			61,9

Враховуючи, що підсумкова оцінка становить 61,9 бали, що за школою, приведено у таблиці 2.6 відносить до діапазону невеликої ефективності, що вимагає коригування процесу його реалізації.

2.3 Оцінка якості господарського рішення на підприємстві

Зважаючи на високий рівень конкурентного середовища підприємець, приймаючи будь-яке господарське рішення, повинен надавати належну увагу якості й ефективності прийняття останнього. Серед показників, що допомагають визначитися з доцільністю прийняття певного господарського рішення, особливе місце належить такому фактору, як якість. Під поняттям якості господарського рішення розуміється сукупність його параметрів, що задовольняють конкретного споживача або їх групу та забезпечують реальність його впровадження [30]. До основних параметрів якісного рішення відноситься:

- повнота виконання замовлення (тобто практична реалізація рішення у потребуємому обсязі);
- своєчасність рішення (правильний вибір часу для його прийняття й виконання);
- оптимальність вибраного рішення (тобто найкращого із запропонованих варіантів згідно з критеріями за часом, ресурсами, вимогами ринку тощо).

Показники якості прийнятого господарського рішення:

- показник ентропії (кількісної невизначеності проблеми); при визначенні проблеми тільки в якісному сенсі цей показник наближається до нуля, а в кількісному -- наближається до одиниці;
- ступінь ризику (можливість втрат (вірогідність реалізації ризику); розмір можливого збитку від ризику;

- вірогідність реалізації рішення за показниками якості, витрат і визначеного терміну;

Забезпечення якості господарського рішення складається з таких умов:

- науковий підхід; використання методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічне обґрунтування кожного рішення тощо;
- аналіз впливу економічних законів на ефективність реалізації господарського рішення;
- надання особі або групі, яка приймає рішення, якісної інформації;
- структуризація проблеми та побудова дерева рішень;
- пропозиція багатоваріантності рішень;
- юридично-правова обґрунтованість рішення;
- розробка та функціонування системи відповідальності та мотивації;
- наявність механізму реалізації рішення.

Таким чином, якість господарського рішення — це міра того, наскільки рішення відповідає критеріям ефективності, результативності та задоволеності. Ефективність означає, наскільки добре рішення досягає бажаних результатів і результатів. Ефективність означає, наскільки добре рішення використовує наявні ресурси та час. Задоволеність означає, наскільки рішення відповідає очікуванням і перевагам осіб, які приймають рішення, і сторін, яких це стосується. Високоякісне рішення – це рішення, яке врівноважує ці три виміри та максимізує цінність рішення.

Якість господарського рішень важлива, оскільки вона впливає на продуктивність і репутацію вашої організації та вас самих. Високоякісне господарське рішення може призвести до позитивних результатів, таких як підвищення продуктивності, прибутковості, задоволеності клієнтів, інновацій та соціального впливу. Рішення низької якості може призвести до негативних наслідків, таких як марна витрата ресурсів, втрачених можливостей, помилок, конфліктів і шкоди репутації. Таким чином, покращення якості ваших рішень може допомогти вам досягти ваших цілей і завдань, а також

підвищити ваш авторитет і вплив. Один із способів оцінити якість рішення – це використовувати структуру або модель, яка допоможе менеджерам оцінити різні аспекти процесу та методу прийняття рішень.

Якість господарського рішень забезпечує визначальний каркас для правильного рішення. Це розширення науки про прийняття рішень і, зокрема, аналізу рішень (DA) — набору концепцій та інструментів, які дають ясність щодо найкращого вибору в невизначеному та динамічному середовищі. DQ не лише використовує DA, щоб отримати «правильну» відповідь, але й залучає найважливіші сторони до процесу прийняття рішень для досягнення узгодженості та відданості діям.

Всі якісні господарського рішення відповідають шістьом вимогам:

1. Встановлення правильної рами;
2. Розгляд альтернатив;
3. Збір значущих даних;
4. Роз'яснення цінностей і компромісів;
5. Використання логічних міркувань; і
6. Прихильність до дії.

Зосередження уваги на кожному елементі цієї раціональної моделі оцінки якості господарського рішень і залучення потрібних людей у потрібний час у правильний спосіб дозволяють створити значну цінність і уникнути помилок, які знижують цінність та ефективність господарського рішення.

Чинники, що впливають на якість господарського рішення представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Чинники формування якості господарського рішення

Етап розробки рішення	Методичний рівень розробки рішення
	Обсяг, достовірність, оперативність використовуваної інформації.
	Рівень організації, механізації і автоматизації інформаційної роботи.
	Час, необхідний для розробки рішення.
	Компетентність особи, що ухвалює рішення.
	Суб'єктивні чинники.
Етап реалізації рішення	Організаційні форми і методи управління.
	Час, необхідний для здійснення рішення.
	Авторитет керівника.
	Рівень підготовки управлінських кадрів.
	Надійність і ефективність технічних засобів управління.
	Раціональна організація контролю виконання рішення.
	Суб'єктивні чинники.

Показники якості прийнятого господарського рішення: показник ентропії (кількісної невизначеності проблеми); якщо проблема формулюється лише якісно, то цей показник наближається до нуля, якщо лише кількісно – він наближається до одиниці; ступінь ризику (ймовірність появи випадку втрат (ймовірність реалізації ризику); розмір можливого збитку від нього); імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і терміну; коефіцієнт апроксимації (ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на базі яких вона була розроблена).

Основні умови забезпечення якості господарського рішення: застосування наукових підходів; використання методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення тощо; вивчення впливу економічних законів на ефективність реалізації господарського рішення; забезпечення особи або групи, що приймає рішення, якісною інформацією; структуризація проблеми та побудова дерева рішень; забезпечення багатоваріантності рішень; правова обґрунтованість рішення; розроблення та функціонування системи відповідальності та мотивації; наявність механізму реалізації рішення.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві вважається логічним і таким, що відповідає наміру максимізувати цінність, якість або ймовірність досягнення наміченого результату. Удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві можна пояснити кількома процедурними кроками.

1. Ідентифікація проблеми - проблеми або потенційні проблеми можуть виникнути або стати очевидними через відповідний моніторинг. Здійснюючи цей процес, менеджери повинні визначити цілі на початку процесу прийняття рішень.

2. Критерії прийняття рішення - менеджери повинні визначити критерії для потенційних рішень - це допоможе вам уникнути упередженості у виборі альтернативи.

3. Розподіл ваги та значущості кожного аспекту ефективності господарського рішення – деякі критерії будуть важливішими для одних зацікавлених сторін, ніж інші. Необхідний процес прийняття рішень включає врахування інтересів зацікавлених сторін. У деяких випадках це передбачає пошук інформації зацікавлених сторін.

4. Розробка альтернатив - важливо розробити якомога більший спектр потенційних господарських рішень, що дозволить мінімізувати ризики та дослідити, які з альтернатив є найбільш сприятливими для повного досягнення стратегічних цілей господарювання та реалізації місії підприємства.

5. Детальний аналіз і порівняння альтернативи. Менеджерам потрібно буде визначити, які критерії є найважливішими та якою мірою необхідно пожертвувати одним заради іншого.

6. Вибір найкращої альтернативи - після ретельної оцінки альтернатив менеджер повинен вибрати варіант вирішення проблеми або ситуації.

7. Реалізація господарського рішення. Вибір інструментарію реалізації господарського рішення є лише частиною обов'язків менеджерів. Важливим є організація моніторингу як самого процесу реалізації, так і результатів реалізації господарського рішення та їх впливу на загальні результати господарської діяльності підприємства у частині впливу, зокрема на фінансовий ста. А саме – ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, динаміку статей балансу, а також характеристику ділової активності підприємства.

8. Оцінка досягнутого ефекту та ефективності. Задачею менеджеру є оцінка прогресу і ефективність вибраного інструментарію реалізації господарського рішення.

Ця послідовність добре працює, коли є час для збору всієї необхідної управлінської інформації та коли всі залучені до реалізації господарського рішення та зацікавлені сторони в досягненні запланованого рішенням результату погоджуються щодо найкращої альтернативи. Однак це може бути важко реалізувати в швидкоплинному господарському середовищі або коли є кілька зацікавлених сторін з різними цілями. Науковці даних можуть допомогти на цьому етапі з точки зору виявлення даних, пов'язаних з різними рішеннями чи гіпотезами. Статті, отримані в результаті виявлення даних, можна використовувати для прийняття остаточного рішення та відповідного курсу дій.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання бакалаврської роботи досягнуто мету дослідження – розвиток фундаментальних принципів, науково-методичних прийомів, практичних інструментів оцінювання ефективності господарських рішень, а також інноваційні напрямки удосконалення механізму оцінювання результатів та витрат за господарським рішенням як складової загальної ефективності господарської діяльності підприємства..

Підсумовуючи, прийняття рішень – це складний процес із різними підходами та техніками. Раціональне прийняття рішень передбачає систематичну оцінку альтернатив на основі об'єктивних критеріїв, тоді як інтуїтивне прийняття рішень спирається на інстинкти та досвід. Обмежена раціональність визнає обмеження часу та ресурсів і приймає швидкі рішення на основі наявної інформації. Прийняття політичних рішень враховує інтереси різних зацікавлених сторін, а групове прийняття рішень використовує різноманітні перспективи колективу. Поступове прийняття рішень передбачає поступові зміни, а прийняття рішень на основі емоцій врівноважує почуття з аналізом. Такі методи, як мозковий штурм, дерева рішень, аналіз витрат і вигод, SWOT-аналіз, теорія ігор, багатокритеріальний аналіз рішень, аналіз Парето, метод Дельфі та аналіз економічної ефективності забезпечують структуровану основу для прийняття рішень. Кожен метод пропонує унікальні переваги та застосовний у різних контекстах, таких як бізнес, охорона здоров'я та розробка політики. Ефективне прийняття рішень вимагає вибору найбільш відповідного підходу та техніки на основі ситуації та бажаних результатів.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для удосконалення механізму оцінювання ефективності господарських рішень та підвищення ефективності функціонування системи менеджменту на вітчизняних підприємствах в сучасних соціально-економічних умовах:

- уточнено типологію видів господарських рішень на підприємстві;
- поглиблено зміст ефективності господарських рішень на підприємстві;
- розвинуто комплексну модель оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві;
- оцінено стан господарської діяльності підприємств України;
- представлено науково-методичний підхід до експертної оцінки ефективності господарських рішень на підприємстві;
- виконано оцінку якості господарського рішення на підприємстві;
- надано рекомендації з удосконалення оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ларка Л. С. Обґрунтування господарських рішень, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства. *Вісник НТУ “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки)*. Х.: НТУ „ХПІ”. 2017. № 46(1267). С. 100-103.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6bd36c10-2fdf-4254-afcc-1c7fa2ea3d4f/content>
2. 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.
3. 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.
4. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
5. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
6. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118- 124.
7. 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.
8. 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.

9. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
10. Чорноморченко Н. В. , Іванова І.С., Приймак Н.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : Магнолія-2006, 2016. 257 с.
11. Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб.; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Вид. 2-е. Київ : Компринт, 2018. 595 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : Перун, 2005. 1726 с.
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
14. Стрельникова Л. Процессы принятия решения. *Секретарь- референт.* 2010. – № 5(89). – С. 15-21.
15. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. – №1. – С. 170-174.
16. Терехух А. А. Концептуальні засади формування господарських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 3(105). С. 179-186.
17. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. К. : Каравела, 2005. 496 с.
18. Кривов'язюк І.В., Пахольчук А.І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962>
19. Господарські рішення та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 ОПП «Економіка підприємства», перший (бакалаврський) РВО / Р.М. Бугріменко. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 173 с.

<https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32082/1/KL%20HROR%202022.pdf>

20. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.
21. Клименко С.М. Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : Навч. посібник / Клименко С.М. К.: КНЕУ, 2005. –52 с.
22. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень / Д. С. Мацеха // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3, Т.1. С. 122-124.
23. Ячменьов Є.Ф. , Антонов А.В. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 143-148.
24. Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В., Кербікова А.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Ч.І: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 106 с. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15937/1/Ignashkina.pdf>
25. Чорний М.В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві: Магістерська робота. Дніпро, 2021. 79 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5627/1/%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%9C.%D0%92..pdf>
26. Чорний М.В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві: Магістерська робота. Дніпро, 2021. 79 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5627/1/%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%9C.%D0%92..pdf>
27. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
28. Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.
29. Статистика України. URL: ukrstat.gov.ua

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

Додаток А

В.о. декана факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студентки групи МЕНз-19

Клименко Л.Ю.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Оцінювання ефективності господарських рішень на підприємстві

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

Дата Підпис

Згода наукового керівника

дипломної роботи

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 178

від „05” 05 2023 р.

Завідувач кафедри

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____