

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 291 М групи,
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Дробот Катерина Володимирівна

Керівник: доктор економічних наук,
професор Соловйов А.І.

Рецензент: директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ	5
РІШЕНЬ.....	
1.1 Управлінське рішення: поняття, цілі прийняття, залежність від типу менеджменту	5
1.2 Типологія управлінських рішень	8
1.3 Вимоги до рішення, якість та зміст рішення.....	1 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ	20
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	
2.1 Порівняльний аналіз методів прийняття управлінських рішень.....	20
2.2 Застосування методів обґрунтування рішень до різних управлінських ситуацій.....	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ	32
УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	
3.1 Сучасний стан та проблеми функціонування видавничо-поліграфічної галузі України.....	32
3.2 Удосконалення процедури прийняття управлінських рішень в поліграфічній галузі.....	37
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних умовах значно

підвищується самостійність економічного суб'єкта в управлінні власною господарською діяльністю та її результатами, у позиціонуванні себе на ринку. При прагненні організації домогтися досягнення цілей, що стоять перед нею, забезпечити стійкість організації, її виживання, виникають різні проблеми. Вирішення проблем передбачає як генерування альтернативних варіантів рішень, вибору найкращого альтернативного варіанта рішення, так і його реалізацію.

Сучасний розвиток науки управління, активне застосування комп'ютерних технологій, а також зростаючий обсяг і складність інформації перетворюють процес розробки та ухвалення управлінських рішень на «вузьке місце», яке найбільше реагує на будь-які зміни у виборі найефективнішого способу реалізації тієї чи іншої управлінської ідеї.

Проблемним питанням прийняття управлінських рішень приділяли увагу значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених, серед них: Балан О.С., Бабаєв В. Ю., Бурцева О. Є., Грабовецький Б. Є., Макаренко М. М., Миронова Н. О., Настечко О. Д., Череп, А. В. Чередник В. А.

Метою роботи є дослідження питань удосконалення процедури прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади сутності управлінського рішення;
- вивчити типологію управлінських рішень;
- дослідити вимоги до управлінських рішень;
- оцінити методи прийняття управлінських рішень;
- дослідити застосування методів обґрунтування рішень до різних управлінських ситуацій;
- оцінити сучасний стан та проблеми функціонування видавничо-поліграфічної галузі України;

- запропонувати шляхи удосконалення процедури прийняття управлінських рішень для підприємств поліграфічної галузі.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження включають: синтез та аналіз, індукції, дедукції, системний аналіз, економічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні застосування управлінського рішення як важливого елемента менеджменту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування підходів до удосконалення процедури прийняття управлінських рішень підприємствами галузі. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процедури прийняття управлінських рішень є результатом проведених власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Робота апробована на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 року).

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Управлінське рішення: поняття, цілі прийняття, залежність від типу менеджменту

Поняття управлінського рішення в науці зазвичай інтерпретується як вибір найкращого способу вирішення проблеми з багатьох альтернатив [1-3]. З цією думкою не можна не погодитися. Це дає можливість сформулювати модель завдання вибору оптимального управлінського рішення за допомогою математичного апарату наступним чином:

при заданих зовнішніх умовах $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ($i = 1, \dots, n$), знайти:

- 1) такі стани $z_1, z_2, z_3, \dots, z_k$ ($j = 1, \dots, k$);
- 1) такі управління $u_1, u_2, u_3, \dots, u_m$ ($i = 1, \dots, m$), які б приносили критерію $W(x, z, i)$ найкраще (найменше або найбільше) значення.

З метою зниження складності об'єкта дослідження до прийнятного рівня у конкретних ситуаціях прийняття рішень, спрощення завдання для осіб, які приймають рішення, завдання можна розділити на дві частини:

- 1) завдання системного аналізу - вибору або синтезу системи - набору невідомих (оптимізованих) змінних - станів $z_1, z_2, z_3, \dots, z_k$ ($j = 1, \dots, k$), які доставляють екстремум критерію $W_0(x_3, u_3, z)$, за умови відомих наборів:

зовнішніх умов $X_3 = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$, ($i = 1, \dots, n$);

управлінь $i_3 = \{u_1, u_2, u_3, \dots, u_m\}$, ($i = 1, \dots, m$);

- 2) оптимізація та вибір найкращої операції з наявним товаром (системою), тобто управління $u_1, u_2, u_3, \dots, u_m$ ($i = 1, \dots, m$), що доставляють екстремум (максимум або мінімум) критерію $W_0(x_3, z_3, i)$, за умови відомих наборів:

зовнішніх умов $X_3 = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$, ($i = 1, \dots, n$);

стан системи $Z_3 = \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_k\}$ ($j = 1, \dots, k$).

У системі менеджменту управлінські рішення та процес їх прийняття залежать від типу самого менеджменту. У практиці управління розрізняють три основні методологічні підходи [3-5 та ін.]: традиційний, системний та ситуаційний.

Традиційний підхід до менеджменту ґрунтується на принципах і правилах, які можна застосувати до будь-якої організації. Він розглядає управління як просту, одномірну взаємодію між людьми в організації і передбачає спрощене формування управлінських рішень. «Системний підхід зосереджується на взаємодії окремих частин організації та підкреслює важливість розуміння кожної з них у контексті цілісної системи» [7, с. 190]. «Основними елементами цього підходу є: вхід до системи (ресурси), процес перетворення цих ресурсів на продукт, вихід (продукт) та зворотний зв'язок, який коригує систему» [5]. Методи прийняття рішень у межах системного підходу часто спрощені та базуються на законах лінійного програмування.

Ситуаційний підхід до менеджменту базується на тому, що немає універсального набору принципів і правил, які можна застосовувати в усіх управлінських ситуаціях. У системному підході ситуація визначається через три елементи: «стан об'єкта управління», «наявні керуючі впливи» та «наслідки цих впливів» [3, с. 134]. З часом, було виокремлено ще «три типи менеджменту: соціально-етичний, морально-етичний і стабілізаційний» [4, с. 57].

Соціально-етичний менеджмент спрямований на мінімізацію ризику ухвалення рішень, які можуть завдати неприйнятної шкоди фінансовим, технологічним, технічним, кадровим, зовнішнім та внутрішнім структурам об'єктів, що потрапляють під їх вплив. Об'єкт управлінської діяльності обирається на основі соціально-етичного маркетингу. Сфера впливу таких рішень може охоплювати різні рівні ієрархії, включаючи фізичних осіб, юридичних осіб, природу та суспільство в цілому.

Якщо під час управління ухвалюється рішення, яке завдає неприйнятної шкоди об'єктам, що потрапляють під його вплив, соціально-етичний менеджмент вимагає розробки достатніх компенсаторних заходів.

Цілі управління (наприклад, максимізація прибутку в майбутньому) у рамках соціально-етичного підходу повинні включати обмеження, які запобігають завданню неприйнятної шкоди іншим елементам ринкової системи. Це обмеження повинно враховуватися під час визначення цілей управління і формулювання критеріїв ефективності ухвалених рішень. Наприклад, можна встановити такий критерій: «Максимізувати чистий прибуток, не допускаючи певних негативних наслідків (наприклад, змін часток на ринку понад ...% за певний період або змін цін понад ...% за місяць) для окремих учасників ринку». Для успішного впровадження соціально-етичних концепцій маркетингу та менеджменту необхідно вирішити кілька ключових завдань [5]:

- прогнозування наслідків рішень на періоди, що перевищують тривалість циклів розробки, ринкового та життєвого циклів товарів, з використанням відповідних методів прогнозування;

- обґрунтування нормативів для ключових параметрів, з урахуванням класифікації станів об'єктів, що перебувають під впливом ухвалених рішень, використовуючи методи системного аналізу та теорії менеджменту;

- розробка спеціальних процедур для ухвалення рішень у рамках соціально-етичного підходу.

Соціально-етичний менеджмент здатний стати дієвим інструментом для регулювання соціальних процесів, забезпечення безпеки, правового контролю та інших напрямів суспільного життя. Щоб уникнути рішень, які можуть мати небажані наслідки, необхідно визначити загальноприйняті норми та чітко встановити поняття «неприпустима шкода». Неприпустимим станом, за погодженням

дослідників [5-7], вважається ситуація, коли людина або організація не здатні задовольняти свої основні потреби до рівня, який забезпечує їхню життєдіяльність або функціонування.

Соціально-етичний менеджмент виявляється ефективним тоді, коли він сприяє розробці та впровадженню спеціальних алгоритмів ухвалення рішень, закріплених науково, організаційно або юридично, зокрема на державному рівні в певних галузях або на різних ієрархічних рівнях. Стабілізаційний менеджмент спрямований на підтримку об'єкта управління в межах допустимих параметрів або на запобігання переходу об'єкта в некеровані, небажані стани. Цей тип менеджменту не передбачає постановки нових цілей, а лише підтримує стабільність.

Варто враховувати, що різні типи менеджменту по-різному застосовують прогнозування і планування як інструменти управління. Традиційний менеджмент здебільшого покладається на прогнозування за аналогією та експертні оцінки. Системний менеджмент частіше використовує функціонально-логічне та структурне прогнозування. Ситуаційний і соціально-етичний менеджмент застосовують функціонально-логічне, структурне та математичне параметричне прогнозування. Крім того, соціально-етичний менеджмент вимагає додаткової оцінки та прогнозу допустимості станів об'єктів, на які впливають ухвалені рішення.

1.2 Типологія управлінських рішень

Існуюча класифікація рішень дозволяє дослідити їхні особливості та обрати найефективніші варіанти для конкретних завдань. Однак через складність умов, численні фактори впливу, різноманітність цілей, вимог і структур рішень, створення простої та чіткої класифікації видається автору досить складним. Тому можуть існувати різні підходи до класифікації управлінських рішень.

Перш за все, за природою та специфікою впливу на об'єкт управління, дослідники виділяють політичні, економічні та технічні рішення (конструкторські, технологічні) [5-8]. Однак слід одразу зазначити, що ці рішення взаємопов'язані та взаємозалежні: політичні, економічні та технічні рішення впливають одне на одного. Автор також відзначає, що політична система впливає на переважаючий тип менеджменту (традиційний, ситуаційний тощо) і економічні пріоритети, які, своєю чергою, формують управлінські рішення. Класифікація управлінських рішень представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень

Класифікація рішень	Типи рішень
За кількістю суб'єктів	1. Один суб'єкт – визначальні рішення (внутрішні рішення в організації, рішення органів влади). 2. Два і більше суб'єктів – конкурентні рішення. 3. Один суб'єкт та природа – адаптуючі рішення.
За кількістю цілей	1. Одна або кілька цілей операцій.
В залежності від часу	1. Статичні рішення. 2. Динамічні рішення.
За наявністю випадкових умов	1. Випадкові умови. 2. Невизначені умови.
За класифікаційними ознаками	1. Організаційні або диспозиційні, ініціативні. 2. За факторами проблеми (функціональні, структурні, параметричні). 3. За частотою прийняття (разові, циклічні, постійні). 4. За ступенем структурованості рішення (запрограмовані та незапрограмовані). 5. За часом настання наслідків (стратегічні, перспективні, поточні, оперативні). 6. Цільові та стабілізаційні рішення.
За методологією прийняття	1. Традиційний менеджмент. 2. Системний менеджмент. 3. Ситуаційний менеджмент. 4. Соціально-етичний та морально-етичний менеджмент.
За якістю інформації	1. За характером і якістю наявної інформації.
За ефективністю	1. Неefективні. 2. Раціональні. 3. Оптимальні.
За прийнятністю	1. Прийнятні або неприйнятні наслідки для об'єкта управління та/або зовнішнього середовища.

наслідків	
За можливістю реалізації	1. Реалізовані або нереалізовані.
За ступенем ризиків	1. Допустимий ризик. 2. Критичний ризик. 3. Катастрофічний ризик.
За відповідальністю	1. Юридична (кримінальна або цивільна). 2. Соціальна. 3. Моральна.
За предметною областю управління	1. Політичні. 2. Економічні. 3. Технічні. 4. Технологічні. 5. Конструктивні. 6. Маркетингові. 7. Виробничі. 8. Збутові. 9. Фінансові. 10. Менеджмент, планування, організація, мотивація, контроль.
За етапом циклу розробки	1. Життєвий цикл. 2. Ринковий цикл.
За об'єктом управління	1. Системотехнічні рішення. 2. Операційні дослідження.
За ефективністю використання ресурсів	1. Ординарні (звичайні). 2. Синергічні. 3. Асинергічні.

Джерело: складено автором на основі [3-8].

Така таблиця допомагає візуально впорядкувати різноманітні підходи до класифікації рішень, що полегшує їх вивчення та застосування в управлінських процесах.

«Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник для виконання своїх посадових обов'язків» [10]. Такі рішення поділяються на дві основні категорії.

Запрограмоване рішення є результатом виконання певної послідовності дій або алгоритму, подібного до вирішення математичного рівняння. Зазвичай кількість альтернатив обмежена, а вибір здійснюється в межах встановлених організацією напрямів. Створення таких алгоритмів є важливим інструментом для ефективного прийняття

організаційних рішень, оскільки воно допомагає покращити якість рішень і зменшити вплив суб'єктивних чинників. Незапрограмовані рішення необхідні в умовах нових, неструктурованих або невідомих ситуацій. Оскільки не можна заздалегідь скласти чіткий алгоритм дій, керівник самостійно розробляє процедуру прийняття рішення. До цієї категорії можна віднести рішення, які вимагають високого рівня творчості, наприклад, встановлення цілей організації або покращення продукції.

Крім того, процес прийняття організаційних рішень настільки тісно переплітається з управлінським процесом загалом, що їх не можна розглядати окремо без втрати реалістичності підходу. Важливо розуміти, що майже неможливо прийняти рішення без певних негативних наслідків. Кожне рішення змушує балансувати між суперечливими цілями та цінностями, тому завжди будуть сторони, для яких воно є менш оптимальним. Будь-яке рішення, яке стосується всієї організації, вплине на окремі її частини негативно.

Ефективний керівник розуміє, що обрана альтернатива може мати недоліки, можливо навіть суттєві. Однак він іде на компроміс, оскільки, враховуючи всі фактори, це рішення є найкращим з точки зору загального результату. Іноді відмова від негайного прийняття рішення може бути найкращим вибором. Наприклад, коли очікується додаткова інформація, і час не є критично важливим, варто почекати перед ухваленням рішення.

«У літературі зустрічається класифікація рішень, яка розрізняє процес прийняття рішень на інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний підхід» [6, 8].

Інтуїтивне рішення — це вибір, що ґрунтується лише на внутрішньому відчутті правильності. Крім того, навіть з урахуванням можливостей комп'ютерних технологій, які дозволяють приділяти більше уваги даним, інтуїція все ще є важливим інструментом

управління [6]. «Професор Мінцберг також підтвердив значну залежність керівників вищої ланки від інтуїції у своїх дослідженнях» [7, с. 189]. В іншому дослідженні було виявлено, що 80% керівників вищої ланки повідомили про те, що змогли виявити серйозні управлінські проблеми завдяки «неформальному обміну інформацією та інтуїції» [7, с. 191].

У складних організаційних ситуаціях існує безліч можливих варіантів вибору. З точки зору статистики, ймовірність правильного вибору без використання логіки невисока. У таких ситуаціях важливими є рішення, засновані на судженнях. Хоча ці рішення можуть здаватися інтуїтивними, їх основою є знання та досвід. Рішення, засноване на судженні, – це вибір, заснований на попередньому досвіді або знаннях. Людина аналізує схожі ситуації з минулого і намагається спрогнозувати результат на основі цього досвіду, обираючи ту альтернативу, яка раніше принесла успіх.

Судження як основа для ухвалення організаційного рішення має свої переваги, оскільки багато ситуацій в організаціях часто повторюються. У таких випадках раніше ухвалене рішення може бути так само ефективним, як і в минулому. Рішення на основі судження ухвалюється в думках керівника, що надає йому перевагу в швидкості та невеликих витратах. Воно ґрунтується на здоровому глузді, але справжній здоровий глузд зустрічається рідко, особливо коли йдеться про людський фактор, адже потреби людей та інші обставини можуть спотворювати ситуацію. Однак важливо пам'ятати, що одного судження може бути недостатньо, коли ситуація є унікальною чи занадто складною.

Судження не можна застосувати в нових для керівника ситуаціях, оскільки у нього немає відповідного досвіду для логічного вибору. Це може стосуватися таких випадків, як зміна асортименту продукції, впровадження нових технологій або тестування нової системи

винагород. У складних обставинах судження може бути неефективним, оскільки кількість факторів, які необхідно врахувати, перевищує можливості людського розуму для їх адекватної оцінки та зіставлення.

Оскільки судження базується на досвіді, надмірна орієнтація на минулі знання може обмежувати керівника у виборі нових, більш ефективних альтернатив. Крім того, занадто велика залежність від судження та попереднього досвіду може призвести до свідомого чи несвідомого уникнення нових можливостей. Такий підхід може врешті-решт призвести до серйозних наслідків, оскільки страх перед новим може стати причиною катастрофи. Хоча ризик помилкового рішення завжди існує, керівник може значно підвищити шанси на успіх, якщо підходитиме до ухвалення рішень раціонально.

Відповідно до прогнозованої ефективності можна виділити, насамперед, ординарні та синергічні рішення [4-5].

«Ординарні рішення – це рішення, при яких ефективність використання ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає стандартам і нормам, прийнятим у відповідній галузі чи виді діяльності» [11]. Синергічні рішення – це рішення, які забезпечують значне зростання ефективності використання ресурсів на одиницю отриманого результату, тобто результат має явно виражений непропорційний характер зростання. Такі рішення часто виникають у результаті розробки нових інтенсивних технологій або комбінування елементів системи чи операцій. Оскільки ефект зазвичай виражається у фінансовій формі, синергічні рішення, як правило, проявляються у фінансовій сфері. У фінансовому менеджменті синергічні рішення часто називають ефектом важеля або левереджем. Показник синергії управлінського рішення може бути включений до критерію оцінки ефективності, зокрема як додатковий параметр.

Асинергічні рішення призводять до непропорційного зниження ефективності системи або операції. Основними причинами таких рішень

можуть бути: затримка ухвалення рішення, відсутність необхідних ресурсів, ігнорування організації та мотивації вирішення конфліктів, що виникають у процесі прийняття рішення, та інші фактори.

Ця класифікація, на думку автора, є особливо цікавою для аналізу та управління ефективністю рішень, оскільки дозволяє врахувати безліч факторів, що впливають на процес прийняття та реалізації рішень на практиці.

Узагальнюючи вище наведене, можна сказати, що знання та використання класифікаційних ознак рішень свідчить про те, що розробник рішення розуміє завдання, яке перед ним стоїть. Зокрема, розуміння типу рішення, яке готується, дозволяє особі, що його розробляє, чіткіше формулювати та вирішувати завдання на етапах розробки. Наприклад, застосування класифікаційних ознак допомагає визначити склад необхідної інформації для розробки рішення, що сприяє зосередженню зусиль і більш ефективному витрачання часу та ресурсів. Таким чином, будь-яка з запропонованих класифікаційних ознак може бути корисною в певних умовах прийняття рішень у сфері управління.

Усі дослідники, які пропонують свої класифікації управлінських рішень, мають рацію з різних позицій. Відсутність наукової полеміки в цій області свідчить про те, що різний підхід до вибору класифікаційних ознак пояснюється лише акцентами, а не різними поглядами на проблему.

Для цілей дослідження автор вважає доцільним класифікувати управлінські рішення за кількістю факторів, що впливають, ступенем структурованості, часом настання наслідків та характером вихідної інформації. Всі ці ознаки були відібрані з огляду на мету вдосконалення управління організацією шляхом покращення методів прийняття рішень. Автор прагне зіставити кожному типу рішень оптимальний спосіб його прийняття. Обрані ознаки класифікації є найбільш типовими в науковій та практичній сферах. Причини, що викликають необхідність вирішення

виробничих завдань, можуть бути різноманітними. Оперативні завдання, зазвичай, виникають через випадкові відхилення від нормального виробничого процесу (брак продукції, нестача матеріалів, інструментів тощо), і їх потрібно вирішувати терміново.

Виробничі завдання, що виникають через систематичні недоліки (наприклад, незадовільна організація обслуговування тощо), потребують глибокого системного аналізу причин і розробки заходів для їх усунення. Для вирішення таких завдань може бути відведено досить значний час.

Завдання третього типу стосуються вибору оптимальних тактик і стратегій у сфері управління виробництвом, таких як розробка нових конструкцій продукції чи впровадження нових технологій. Четвертий тип завдань охоплює питання, пов'язані з прогнозуванням розвитку виробничих процесів. Розмежувати завдання другого, третього та четвертого типів досить складно, оскільки вони мають багато спільного та тісно пов'язані. Проте завдання другого типу зазвичай вирішуються простіше, ніж третього, оскільки вони менш залежать від випадкових і ймовірнісних факторів. Найскладнішими в розв'язанні є завдання четвертого типу.

Класифікація управлінських рішень, запропонована автором, може бути представлена як зазначалося раніше, за кількістю факторів (суб'єктів) прийняття рішень, їх поділяють на однофакторні, двофакторні та адаптивні. Однофакторні рішення – це рішення, що приймаються одноосібно керівником і мають розпорядчий характер. Двофакторні рішення включають конкурентні рішення, в яких враховуються думки двох або кількох осіб, які займають рівні позиції в ієрархії управління організацією. Ці рішення є результатом обговорення та компромісу. Адаптивні рішення виникають у відповідь на необхідність узгодження бажаного результату управління з об'єктивними характеристиками виробничого середовища.

Типові та оригінальні рішення суттєво відрізняються за структурованістю, тобто наявністю або відсутністю розробленого алгоритму їх прийняття. Типові рішення приймаються досить часто, вони можуть стосуватися будь-якої сфери управління виробництвом, але зазвичай мають оперативний або поточний характер. Перспективні та стратегічні рішення, навпаки, не можуть бути типовими через унікальність ситуації, в якій опиняється кожна організація, а також відсутність досвіду прийняття подібних рішень на наступних етапах її розвитку.

Автор розділяє рішення на оперативні, поточні, перспективні та стратегічні залежно від термінів наслідків. Він вважає, що встановлення конкретних часових рамок для віднесення рішень до певної категорії є зайвим, оскільки такі умовні критерії можуть негативно вплинути на підхід до розв'язання суттєвих проблем. Таким чином, оперативні рішення визначаються як ті, що приймаються щоденно в рамках нормального виробничого процесу. Поточні рішення є також короткостроковими, але мають більший масштаб і можуть охоплювати кілька сфер управління. Перспективні рішення, на думку автора, приймаються в межах планового періоду. Стратегічні рішення, як правило, є менш конкретними і орієнтовані на реалізацію в далекій перспективі, стосуючись визначення та коригування цілей організації та видів діяльності.

Крім того, рішення істотно різняться за характером і якістю вихідної інформації. Хоча всі рішення приймаються в умовах невизначеності, ступінь цієї невизначеності може варіюватися. Прагнучи забезпечити якість та обсяг інформації, важливо не забувати про часові обмеження на етапах обґрунтування та прийняття рішення. Тут діє правило, відоме вже близько століття в соціології, економіці та інформатиці – закон В. Парето. Суть цього правила «20/80» полягає в тому, що з усіх чинників, які впливають на певне явище, приблизно 20 %

забезпечують близько 80 % ефекту, тоді як інші 80 % чинників створюють лише приблизно 20 % ефекту. Сучасні статистичні та інформаційні технології враховують це фундаментальне правило Парето, що дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінської праці.

Отже, процес управління виробництвом через прийняття управлінських рішень та їх подальшу реалізацію має бути тісно пов'язаний з методами прийняття таких рішень. Автор вважає за необхідне зіставити кожному типу рішень відповідний спосіб його прийняття, що буде розглянуто у другому розділі цього дослідження.

1.3. Вимоги до рішення, якість та зміст рішення

Для досягнення ефективності, тобто реалізації визначених цілей, рішення, повинно відповідати низці вимог [6-8]:

- дійсність: рішення має бути реалістичним, базуючись на досяжних цілях, реальних ресурсах та часі;
- механізм реалізації: зміст рішення має охоплювати розділи, що визначають організацію, стимуляцію та контроль за виконанням рішень;
- стійкість: рішення має бути достатньо надійним, щоб витримати можливі помилки у визначенні початкових даних;
- часова відповідність: рішення повинно готуватися, прийматися та реалізовуватися в реальному масштабі часу управлінських процесів, враховуючи ймовірні швидкості розвитку непередбачуваних, аварійних ситуацій. Цю важливу вимогу іноді ігнорують, зосереджуючи увагу лише на управлінні в штатних умовах;
- реалізація: рішення повинно бути здійсненим, тобто не містити положень, які можуть призвести до конфліктів, що завадять його виконанню;
- гнучкість: рішення має бути адаптивним, тобто здатним змінювати мету та/або алгоритм досягнення цієї мети в умовах змін зовнішнього або внутрішнього середовища;

- верифікація: рішення повинно передбачати можливість перевірки та контролю виконання.

«Цілі та завдання мають бути реалістичними, узгодженими з наявними ресурсами та їхніми видами для вирішення конкретних завдань, а також з методами і технологіями, які планується використовувати. Це вимагає застосування різних нормувальних підходів під час прогнозування та планування рішень» [3].

Організація виконання рішення може мати два аспекти. Перший – це створення нової системи для вирішення проблеми, де можна застосувати методи функціонально-логічного проектування організаційно-виробничих структур. Другий аспект полягає в змінах функцій, структури та параметрів вже існуючої системи. Важливо уникати лінійно-функціональних конфліктів, що виникають через невідповідність адміністративного поділу організації та використовуваних технологій.

Стимулювання виконання рішення також може бути двояким: загально-організаційним або цільовим. Загально-організаційним стимулюванням вважається мотивація, що виникає внаслідок зайнятості в конкретній організації на певній посаді, включаючи матеріальні винагороди, соціальний статус та можливості для самореалізації. Загроза втрати посади може спонукати до виконання рішень доти, поки фактори, що впливають на здоров'я, залишаються в прийнятних межах для цієї категорії менеджерів. Якщо ці фактори виходять за межі допустимого, загально-організаційна мотивація виявляється недостатньою.

Якість управлінського рішення значно визначає кінцевий результат і ефективність виконання управлінських завдань, залежать від низки чинників:

- якість вихідної інформації;
- оптимальність або раціональність рішення;
- своєчасність прийняття рішень;

- відповідність прийнятих рішень діючому механізму управління та методам, що на ньому ґрунтуються;

- кваліфікація кадрів, які займаються розробкою, прийняттям рішень і організацією їх виконання;

- готовність керованої системи до реалізації прийнятих рішень.

Щоб управлінське рішення вважалося якісним, воно повинно бути стійким до можливих помилок у визначенні початкових даних та гнучким, тобто здатним адаптуватися до змін цілей і методів їх досягнення. Інакше навіть невеликі відхилення у вихідних даних, які можуть виникнути з різних причин, можуть знизити ефективність рішення. Вирішення цих завдань, однак, залежить від обраного методу прийняття рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Порівняльний аналіз методів прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства. В сучасних умовах невизначеності та швидких змін на ринку, від правильності вибору методу залежить не тільки короткостроковий результат, а й довгострокова стратегія розвитку організації. Різноманітність методів, що використовуються керівниками, дозволяє вирішувати операційні, і стратегічні задачі.

В науковій літературі виділяють значну кількість методів, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення в управлінні (рис.2.1).

2.1 Методи прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [10-16].

Щодо першого методу обґрунтування рішень, що отримав назву «системний аналіз», то йому відводиться далеко не остання роль в арсеналі досягнень науково-технічної революції, на які покладаються особливі надії у вирішенні проблем, що стоять перед державним та приватним апаратом управління. Проекти та програми, що складаються на його основі, органічно пов'язані з пошуками можливостей найбільш

ефективних методів обґрунтування рішень, і позитивна наукова сторона системного аналізу не може не викликати інтересу.

«Системний аналіз розглядається, перш за все, як методологія упорядкування або так званої структуризації проблеми, яку належить вирішити із застосуванням або без застосування математики та електронно-обчислювальної техніки» [17]. «При цьому в поняття структуризації вкладається як з'ясування реальних цілей самої системи, альтернативних шляхів їх досягнення і взаємозв'язків між компонентами в процесі реалізації кожної альтернативи, так і досягнення поглибленого розуміння зовнішніх умов, в яких виникла проблема, а звідси - обмежень та наслідків того чи іншого курсу дій» [17].

Для підвищення ролі системного аналізу в організації доцільно використовувати ряд заходів, що сприяють раціоналізації процесу прийняття рішень. До них відносяться [18, с. 167]:

- включення до групи аналізу однієї з осіб, наділених великою відповідальністю в організації, який одночасно виконуватиме функції менеджера і системника і за збереження автономності групи загалом забезпечує представництво її рекомендацій у керівництві організацією;
- розподіл обов'язків щодо фінансування робіт з системного аналізу між різними підрозділами організації та на цій основі створення у них зацікавленості в ефективному використанні коштів, виділених на дослідження такого роду;
- винесення функції системного аналізу на вищий рівень організації та безпосереднє підпорядкування штату системників, наприклад, одному з членів дирекції або одному з головних адміністративних керівників.

Принциповою особливістю системного аналізу є використання моделей як для впорядкування складних проблем, так і для пошуку раціональних рішень. При цьому під моделлю розуміється «докладне відображення деякого явища або проблеми, включаючи різноманітні

фактори та їх взаємозв'язки, які використовуються для передбачення результату певних дій, наприклад, адаптивний підхід.

Адаптаційний підхід більшою мірою пристосований для вироблення рішень, що володіють високим ступенем конкретності і призначених для безпосередньої реалізації. Оцінка всіляких наслідків альтернативних курсів дій та вибір найкращих рішень з багатьох можливостей вимагають включення до системного аналізу економічних методів (рис. 2.2).

Рис 2.2 Застосування економічних методів в системному аналізі

Джерело: складено автором на основі [18].

Серед методів, що доповнюють системний аналіз виділяють: аналізу вартості, методів «вартість – ефективність», «вартість – вигода», а також методів дослідження операцій, машинного та ігрового імітування та ін.

Управління трудовими і технологічними сферами виробництва може базуватися на оцінці якості продукції, що виконується, виконуваних робіт, послуг. Це один із небагатьох методів, де кількісні вимірювачі чітко визначені. Так, критерієм ефективності управління та вибору оптимального рішення буде відповідність якості продукції (робіт, послуг) вимогам стандартів, технічних умов, інших нормативних документів. Непрямо, проте досить чітко ці показники характеризують ефективність управління у зазначених сферах.

На стадії постановки проблеми, виявлення її локалізації та шляхів усунення доцільно в рамках цього методу розраховувати такі показники, як питома вага браку у виробництві (із зазначенням причин браку), питома вага продукції, за якою виставлено претензії, плинність покупців тощо. Застосування цього методу максимально ефективно при

обґрунтуванні та прийнятті оригінальних поточних та перспективних рішень на всіх стадіях управління виробництвом в умовах нестачі інформації для застосування інших методів.

У той самий час, при застосуванні цього необхідно враховувати основний обмежувач – залежність собівартості від рівня якості. Фактично, якщо продукція (роботи, послуги) відповідає вимогам стандартів, подальше підвищення їх якості слід здійснювати виважено. «Економічні» методи прийняття рішень засновані переважно на розрахунку економічного ефекту від реалізації рішення в управлінні виробництвом.

Сучасні економічні методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на кількісному аналізі і застосовуються для вирішення задач, що вимагають обґрунтування з точки зору фінансових, матеріальних та інших ресурсних показників. Ці методи дозволяють керівникам оцінити різні варіанти дій з погляду економічної доцільності, ефективності та можливих ризиків. В основі економічних методів лежить аналіз взаємозв'язків між витратами, доходами, прибутком, а також прогнозування результатів на основі різних моделей (табл 2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз взаємозв'язків витрат, доходів і прибутку та прогнозування результатів

Метод	Характеристика
Метод аналізу "витрати-вигоди"	Метод передбачає порівняння загальних витрат і вигід від реалізації конкретного управлінського рішення. Він допомагає визначити економічну доцільність проектів або заходів, враховуючи як прямі, так і непрямі ефекти. Керівник може вибрати той варіант, де вигоди переважають витрати, що забезпечує максимальну економічну ефективність.
Економіко-математичне моделювання	Метод побудови математичних моделей, які описують взаємозв'язок між різними економічними змінними (наприклад, попит, пропозиція, ціна, обсяг виробництва). Моделі дозволяють оптимізувати процес прийняття рішень, прогнозуючи наслідки різних сценаріїв. До таких моделей належать лінійне програмування, регресійний аналіз, теорія ігор, моделі

	попиту і пропозиції.
Метод дисконтованого грошового потоку	Використовується для оцінки вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням вартості грошей у часі. Цей метод дозволяє керівникам приймати рішення щодо інвестицій або проектів, оцінюючи, наскільки майбутні доходи компенсують поточні витрати. Він є корисним для довгострокових проектів з високим ступенем невизначеності.
Метод точки беззбитковості	Використовується для визначення обсягу виробництва або продажу, при якому підприємство не матиме ні прибутку, ні збитків. Це дозволяє керівникам оцінити мінімальний необхідний обсяг продажів для покриття всіх витрат і є корисним при плануванні виробничої діяльності.
Аналіз чутливості	Цей метод дозволяє дослідити, як зміни різних факторів (наприклад, зміна цін на сировину або обсягу продажів) впливають на фінансові показники підприємства. Він допомагає оцінити ризики і можливі втрати, що може бути корисним при прийнятті рішень в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором на основі [10-18].

Економічні методи дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі конкретних числових даних, що робить їх надзвичайно важливими для керівників, які прагнуть досягти економічної ефективності в діяльності підприємства.

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє оцінити практично будь-яку конкретну ситуацію, виявити наявні резерви та здійснити заходи щодо їх реалізації.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – після війни фахівці американської електротехнічної фірми «Дженерал електрик» на чолі з Л. Майлзом зайнялися аналізом роботи «замінників». І виявилось, що перехід на доступніші та дешевші матеріали не тільки не погіршив технічні характеристики машин, але в деяких випадках навіть покращив їх [16].

Сутність методу полягає в тому, що при вдосконаленні продукції, що випускається, або розробці нових її видів, кожна її складова розглядається з двох точок зору: яку функцію вона виконує, чи можна без неї обійтися або поєднати з іншою; у що це обходиться.

ФВА націлений на пошук балансу між вартістю та корисністю речі, У методі ФВА приділяється велика увага функцій виробів – їх опису, впорядкування та систематизації.

Основні правила визначення функцій полягають у наступному [18]:

1) формулювання функції має досить точно відобразити призначення аналізованого об'єкта та мати закінчений логічний зміст;

2) функція має бути сформульована лаконічно, з деяким ступенем узагальненості та не містити вказівок на конкретне конструктивне виконання;

3) об'єкти дій у формулюваннях мають бути по можливості «вимірюваними» поняттями. Завдяки цьому функція конкретизується за допомогою обумовлених функціонально параметрів.

Сфери використання ФВА представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Сфери використання ФВА

Прискорення НТП	Режим економії ресурсів	Зростання виробництва	Технічне переозброєння	Удосконалення управлінського механізму
Пошук та реалізація ефективних управлінських рішень, підвищення якості	Зниження матеріалоємності продукції, економія матеріалів, лімітуються.	Зниження трудомісткості продукції, підвищення щільності безпеки праці	Зниження фондо-капіталоємності продукції, виявлення та усунення «вузьких місць» у виробництві	Створення нових організаційних форм колективної творчої роботи управління виробництвом

Джерело: складено автором на основі [16-18].

Складність процедури функціонально-вартісного аналізу суттєво знижує інтерес до нього практиків у організаціях. Це є основним недоліком цього ефективного та науково обґрунтованого методу. Основні труднощі при аналізі результатів реалізації в майбутньому управлінських рішень пов'язані не тільки з нестачею надійних даних, але і з необхідністю правильної постановки проблем, вибору оптимальних критеріїв та оцінки отриманих результатів. Це особливо важливо, оскільки ця сторона найменше піддається

формалізації, а отже, так чи інакше пов'язана з використанням думок вчених, фахівців та керівників.

При використанні експертних методів одна із найскладніших проблем полягає у виборі експертів, з яких формується група. Один із принципів її формування – облік якості членів групи. У літературі більшість існуючих методів оцінки експертів поділяються на п'ять способів: евристичні, статистичні, текстові, документальні та комбіновані [6]. Кожен має свої переваги і недоліки. Тому можна і краще говорити про вимоги до експертів. Головне – це компетентність у досліджуваній галузі. До речі, в американській літературі стверджується, що кожен експерт має бути системником [20-21].

Саме тому як критерії відбору експертів намагаються використовувати деякі прості статистичні способи та прийоми. Наприклад, один із способів полягає у складанні спеціальних анкет, відповідаючи на запитання яких кандидати в експерти повинні показати свою ерудицію та аналітичні здібності.

Для визначення узгодженості думок експертів використовуються різні критерії. До найпоширеніших відносяться [20]: коефіцієнт рангової кореляції за Спірменом, який оцінює узгодженість думок двох експертів, двох експертних груп за рядами середніх значень і т. д.; коефіцієнт конкордації (згоди) думок групи.

Ці критерії застосовуються при аналізі експертної групи, яка користується ранговими методами. Для оцінки якості роботи використовуються середні арифметичні бали, обчислені за всіма анкетами. Цей результат, проте, вважається надійним лише за досить високої узгодженості думок як усередині кожного колективу, так і між колективами [21].

Процес оцінки об'єкта експертним методом включає:

- організацію опитування;
- проведення опитування;
- обробка результатів та отримання оцінок;

- аналіз оцінок.

З погляду методики проведення опитувань експертів у час найдосконалішим вважається так званий метод Дельфі [21]. Метод Дельфі призначений для виявлення загальної думки експертів з певного питання в умовах, де виключаються прямі дебати між ними, але водночас дається можливість повторно оцінювати свої висновки, враховуючи відповіді та аргументи колег. Автор екологічного методу професор Стенфордського університету США Р. Пентл стверджує, що немає єдиної оцінки вигід від проектів управління навколишнім середовищем, що не має грошового вираження. Отже, можна припустити, що в основі екологічних методів оцінки завжди лежать економічні, розглянуті вище. Однак у своїй роботі Р. Пентл пропонує авторський варіант економічного підходу до вирішення проблем управління навколишнім середовищем, що включає визначення витрат, вигід та оптимально чистої вигоди (або прибутку).

Для здійснення екологічних проектів необхідна робоча сила, капітал, земля та матеріали, що, у свою чергу, вимагає певних витрат зі сторони суспільства. При цьому передбачається, що з усіх можливих варіантів використання зазначених факторів вибирається найбільш бажаний.

2.2. Застосування методів обґрунтування рішень до різних управлінських ситуацій

Управлінські рішення завжди приймаються в контексті певної ситуації, що вимагає адекватного аналізу та вибору найбільш ефективного методу обґрунтування. Кожна управлінська ситуація може мати свою специфіку, залежно від рівня невизначеності, масштабів проблеми, доступних ресурсів та стратегічних цілей підприємства. Відтак, застосування відповідного методу обґрунтування рішень

дозволяє керівникам не лише підвищити якість рішення, але й мінімізувати ризики та досягти оптимальних результатів.

Так, наприклад, для ситуацій, пов'язаних із довгостроковим плануванням або вибором інвестицій, найчастіше використовуються економічні методи, такі як метод аналізу «витрати-вигоди» або метод дисконтованого грошового потоку. Вони дозволяють оцінити фінансову доцільність різних проектів, врахувати вартість грошей у часі та порівняти очікувані вигоди з витратами. Зокрема, у випадку, коли підприємство розглядає можливість запуску нового виробництва, ці методи допоможуть обґрунтувати, який проект матиме найвищу рентабельність та окупність [8].

В той же час коли управлінська ситуація передбачає необхідність працювати в умовах дефіциту ресурсів, важливо застосовувати методи оптимізації, такі як теорія ігор або моделі лінійного програмування. Наприклад, у випадках, коли підприємство стикається з обмеженими виробничими потужностями або фінансовими ресурсами, ці методи дозволяють знайти оптимальне рішення для максимізації ефективності використання наявних ресурсів.

У деяких ситуаціях, коли важливим фактором є поведінкові аспекти, наприклад при вирішенні конфліктів у команді або організації процесу комунікації між підрозділами, застосовуються експертні або інтуїтивні методи прийняття рішень. Експертні методи дозволяють залучити до обговорення фахівців, які мають досвід у відповідній галузі, а інтуїтивні методи допомагають приймати швидкі рішення на основі досвіду керівника. Такі методи часто є незамінними в управлінні людськими ресурсами або під час кризових ситуацій, де немає достатньо часу для детального аналізу [10]. Таким чином проведемо порівняльний аналіз досліджених попередньо методів відповідно до сфери застосування (табл. 2.3)

Порівняльний аналіз методів прийняття рішень

Метод	Сфера застосування	Недоліки та обмеження
Методи системного аналізу	Багатофакторні проблеми, оригінальні рішення перспективного і стратегічного характеру.	Однією з основних обмежень застосування є невизначеність вихідної інформації, т.к. неможливість визначення впливаючих факторів і вимірювання їх не дозволяють структурувати проблему
Методи «вартість-ефективність»	Економічна оцінка дорогих технічних проектів та програм для виконання широкомасштабних завдань. Для вирішення проблем, пов'язаних з вибором кращого варіанту системи, призначеної для виконання певної задачі;	Дорожня дослідження, його тривалість
Метод «вартість вигода»	Програми міського розвитку та створення транспортних систем, розробки заходів у галузі використання водних ресурсів та створення зон відпочинку. На рівні підприємства застосування цього методу можливе щодо обслуговуючих виробництв та господарств	Складність застосування методу в його канонічному варіанті (в основному метод застосовується у спрощеному варіанті).
Методи на основі оцінки якості продукції	Обґрунтування та прийняття оригінальних поточних і перспективних рішень на всіх стадіях управління виробництвом в умовах нестачі інформації для застосування інших методів	Залежність собівартості від рівня якості -якщо продукція (роботи, послуги) відповідає вимогам стандартів.
Економічні методи	Впровадження нової техніки та технології, що вимагає капітальних вкладень	Рішення практично завжди приймаються в умовах невизначеності та ризику. Внаслідок цього оцінка економічного ефекту може бути утруднена або виявитися помилковою
Функціональний -вартісний аналіз	Прискорення науково-технічного прогресу, раціоналізація використання ресурсів, зростання виробництва, технічне переозброєння і збільшення фондів, вдосконалення господарського механізму	Складність процедури ФВА. На багатофакторних моделях метод стає занадто громіздким. Утруднено оперативне вирішення проблем із застосуванням ФВА. Виключено застосування методу в умовах невизначеності
Експертні методи	Проблеми поточного та перспективного характеру, що	Необхідність підбору достатньої кількості

	виникають у внутрішньому середовищі організації. У першу чергу нетипові проблеми, які вирішуються в умовах невизначеності	компетентних фахівців рівного рівня
Екологічні методи	Визначення вигід та наслідків заходів, пов'язаних із впливом на навколишнє природне середовище	Вузкість сфери застосування. Фактично метод є різновидом економічних методів прийняття управлінських рішень. Неможливість беззастережно слідувати отриманим рекомендаціям через об'єктивну шкідливість виробничих факторів

Джерело: складено автором на основі [8, 10, 15, 21].

Таким чином кожен метод має свою сферу реалізації та переваги і обмеження щодо його застосування. Порівняємо методи в залежності від типу рішення, яке укладається (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Типи рішень та методи їх обґрунтування

Тип рішення	«вартість-ефективність»	«вартість-вигода»	оцінки якості	Економічні	Функціонально-вартісний	Експертні	Екологічні
Типове		+	+	+			+
Оригінальне	+	+	+	+	+	+	+
Оперативне			+				
Стратегічне	+	+	+	+	+	+	+
Приймається в умовах невизначеності						+	

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз табл. 2.4 показує, що різні типи рішень вимагають використання специфічних методів обґрунтування залежно від характеру рішення, його складності та умов прийняття. Для типових і оперативних рішень найчастіше застосовуються економічні та функціонально-вартісні методи, що дозволяють швидко оцінити ефективність рішень та їхню економічну доцільність. Оригінальні й стратегічні рішення вимагають комплексного підходу, залучаючи експертні та екологічні методи, а також підходи, засновані на оцінках якості і методі «вартість-вигода» [16-17].

Особливо важливою стає роль експертних методів у прийнятті рішень в умовах невизначеності, коли немає можливості використати кількісні економічні методи через нестачу конкретних даних. У такому випадку досвід і знання експертів допомагають знайти оптимальні рішення. Таким чином, вибір методу обґрунтування управлінського рішення залежить від специфіки проблеми та умов, у яких це рішення приймається. Комбіноване використання кількісних і якісних методів дозволяє досягти більш обґрунтованих і зважених результатів, особливо при стратегічному плануванні та в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ УХВАЛЕННЯ

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Сучасний стан та проблеми функціонування видавничо-поліграфічної галузі України

Видавничо-поліграфічна галузь України є важливою частиною національної економіки, яка сприяє не лише культурному та інформаційному розвитку суспільства, а й підтримує інші сектори, зокрема освіту та рекламу. Однак за останні роки ця галузь зіткнулася зі значними викликами, які обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Серед основних чинників, що впливають на сучасний стан видавничо-поліграфічної сфери, слід зазначити економічні кризи, впровадження цифрових технологій, зміни в попиті на друковану продукцію та наслідки війни.

Поліграфічний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції. Спостерігається стала тенденція до зниження обсягів випуску книг, газет і журналів. У 2020 році всі підприємства цього сектору випустили близько 35 мільйонів примірників, що складає менше одного примірника на одного жителя України. Для порівняння, у країнах

Європи цей показник становить 12-14 примірників на душу населення. Останніми роками технологічні процеси на поліграфічних підприємствах зазнали суттєвих змін: збільшилася швидкість друку, зменшився час налаштування обладнання між тиражами, автоматизовано більшість етапів друкарського процесу, а електронні системи контролю якості продукції значно покращили ефективність. Усе це дозволило мінімізувати використання людських ресурсів, проте водночас обсяги замовлень у галузі скорочуються на 5-10%. «Щороку кількість поліграфічних підприємств в Україні зменшується на 10%» [23]. «За офіційними даними, у 2022 році частка таких підприємств становила близько 5% від загальної кількості підприємств переробної промисловості» [23]. Кількість діючих суб'єктів господарювання в галузі видавництва і поліграфії представлена в табл. 3.1

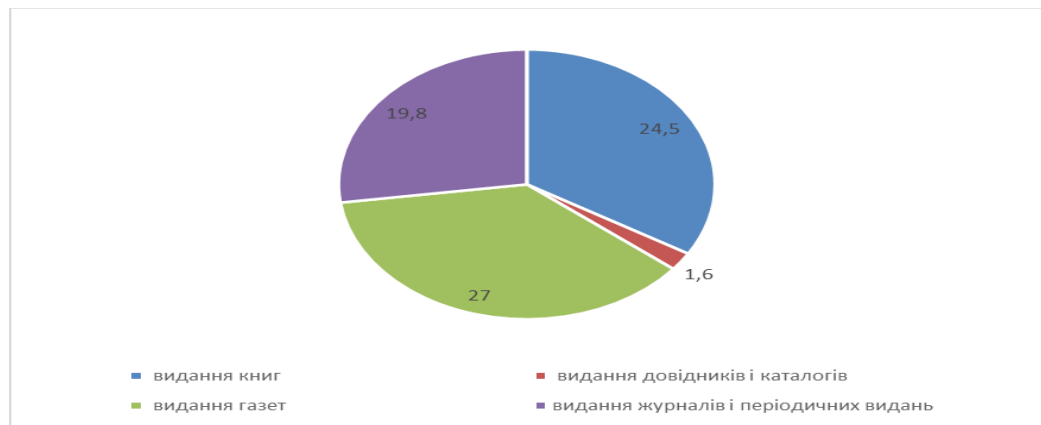
Таблиця 3.1

**Кількість діючих суб'єктів господарювання в галузі
видавництва і поліграфії**

Види економічної діяльності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до 2021, %
Видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність	4263	4369	4110	3882	-5,547
- видання книг	969	999	959	951	-0,834
- видання довідників і каталогів	68	74	65	61	-6,154
- видання газет	1091	1154	1106	1050	-5,063
- видання журналів і періодичних видань	959	964	860	769	-10,581

Джерело: розраховано автором на основі [23].

Як видно з табл. 3.1 найбільші втрати спостерігаються у сегменті періодичних видань, саме в цьому секторі кількість суб'єктів за аналізовані останні два роки зменшилась на 10%. Структура суб'єктів господарювання представлена на рис 3.1.



3.1 Структура суб'єктів господарювання видавничо-поліграфічної галузі

Джерело: складено автором на основі [23].

Як видно з рис. 3.1 в загальній кількості суб'єктів галузі книжкові видавництва становлять 24,5%, видання довідників і каталогів становить 1,6%, видавництво газет 27%, видання журналів та періодичних видань – близько 20%. В той же час за останнє десятиліття обсяг реалізації продукції в поліграфічній галузі зріс у 1,9 рази, це зростання здебільшого пояснюється підвищенням цін на продукцію, а не збільшенням попиту чи обсягів виробництва.

Адаптація видавничих організацій до умов карантину у 2021 році сприяла зростанню кількості видань. «Випуск книг та брошур збільшився на 11,2%, а їх тиражі – на 6,7%. Обсяги образотворчих видань зросли на 24,5%, а картографічних – на 72,1%, хоча їх загальний тираж становив лише п'яту частину від попереднього року» [23]. Проте, повномасштабне російське вторгнення у 2022 році призвело до значного скорочення видавничої діяльності, включаючи переміщення підприємств у безпечні регіони. Випуск книг і брошур зменшився на 54,1%, а їхні тиражі – на 73,8%. Середній тираж для книг і брошур, який зростав до 2019 року, почав знижуватися з 2020 року: з 2509 примірників у 2019 р. до 1208 примірників у 2022 р. Зростання середнього тиражу спостерігалось лише у сегментах образотворчих та нотних видань.

Слід зазначити, що скорочення кількості підприємств, зайнятих випуском періодичних і продовжуваних видань, відбувається паралельно зі зменшенням обсягів такої продукції. У період з 2018 по 2022 рік кількість газет зменшилась на 647 назв, що відповідає 46 563 випускам та 77% їх річного тиражу порівняно з 2018 роком. Для цієї категорії видань характерне більш стрімке зниження тиражів у порівнянні зі скороченням кількості назв і випусків.

У секторі інших періодичних і продовжуваних видань (журналів, збірників, бюлетенів, бібліографічних видань, календарів) кількість найменувань зменшилася на 1180, що відповідає 6862 випускам, а річний тираж знизився майже втричі. У 2018 році обсяг реалізованої продукції підприємств, які за КВЕД-2010 належать до категорії 58.1 «видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність», становив 8169,3 млн грн. За наступні два роки цей показник спершу знизився на 1,6%, а потім ще на 7,5%. Проте у 2021 році активність у цьому секторі зросла, що призвело до збільшення обсягу реалізації на 1091,8 млн грн (або на 14,7%).

У 2022 році через повномасштабне російське вторгнення значна частина книжкової галузі України зазнала серйозних збитків. За результатами опитування 188 видавців, проведеного Українським інститутом книги, лише 39% видавництв продовжували працювати, у 22% постраждали офіси та склади, а 18% (33 видавництва) втратили свої виробничі потужності, у 6% вони збереглися частково.

Основними тенденціями сучасного книжкового ринку стали розвиток електронних книг і цифрових платформ, що дозволяють читачам легко отримати доступ до широкого асортименту книг через електронні пристрої, а також зростання популярності аудіокниг, які сприяють розширенню аудиторії, збільшенню обсягів продажу та відкривають нові можливості як для авторів і видавництв, так і для читачів.

Окремий аналіз ринку поліграфічних послуг показав, що у 2020 році кількість підприємств, що займалися поліграфічною діяльністю та наданням супутніх послуг, зменшилася на 4,8%, а у 2021 році – ще на 6,3%. У 2019–2020 роках спостерігалось зростання кількості підприємств, що друкували газети (на 1,4% і 2,7% відповідно), але у 2021 році цей показник скоротився до 218 підприємств, що на 5,2% менше порівняно з попереднім роком. Кількість суб'єктів, що займалися друком іншої продукції, знизилася на 4,1% у 2020 році та ще на 7% у 2021 році. Число суб'єктів, які надавали більш вузькоспеціалізовані послуги (за КВЕД-2010 18.13 і 18.14), за період з 2018 по 2021 рік зменшилося на 13,6% і 9,4% відповідно. Частка фізичних осіб-підприємців серед усіх поліграфічних підприємств становить 65%. Структура суб'єктів господарювання за видами діяльності за останні кілька років практично не змінилася, а зміни часток не перевищували 0,5%. Динаміка кількості суб'єктів за напрямом «Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг» представлена на рис. 3.2.

Рис 3.2 Динаміка кількості суб'єктів за напрямом «Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг»

Джерело: складено автором на основі [24].

У 2021 році близько 5% підприємств займалися друком газет, 66% спеціалізувалися на друку іншої продукції, 23% – на виготовленні друкарських форм і наданні поліграфічних послуг, а ще 6% виконували брошурувально-палітурні роботи та надавали супутні послуги.

У 2022 році обсяг реалізації продукції в поліграфічній галузі склав 8436,7 млн грн, що на 31,3% менше, ніж попереднього року. Внаслідок російського вторгнення значна частина поліграфічних підприємств, зокрема на сході України, припинила свою діяльність [25]. Основною проблемою для підприємств стало скорочення кадрів через масовий

виїзд працівників за кордон, внутрішнє переміщення, а також мобілізацію частини персоналу до лав ЗСУ. Крім того, компанії стикнулися з дефіцитом матеріалів, особливо офсетного паперу, і нестачею обігових коштів для його закупівлі. За даними Асоціації українських підприємств целюлозно-паперової галузі «УкрПапір», запаси паперу на складах п'яти найбільших імпортерів знизилися до 1-10 тонн [26]. Оскільки більшість поліграфічних підприємств надають послуги для замовників, а останні часто мають фінансові труднощі з оплатою, накопичується заборгованість, що обмежує можливості закупівлі матеріалів.

3.2 Удосконалення процедури прийняття управлінських рішень в поліграфічній галузі

В умовах динамічного розвитку технологій, зростання вартості ресурсів і змін споживчих уподобань, поліграфічним компаніям необхідно постійно адаптувати свої підходи до прийняття рішень. Удосконалення процедур управління дозволить не лише підвищити оперативність і точність рішень, але й забезпечити гнучкість у реагуванні на виклики ринку. Цей розділ спрямований на аналіз існуючих проблем у прийнятті управлінських рішень у поліграфічній галузі та пропозицію шляхів їх оптимізації, з урахуванням сучасних тенденцій та інноваційних підходів.

Виділимо три ключових напрями в яких необхідно покращити систему прийняття рішень (рис 3.3)

3.3 Сфери, які потребують покращення системи прийняття рішень в поліграфічній галузі.

Джерело: складено автором

Прийняття управлінських рішень у сфері ціноутворення зводиться в цьому випадку до системного аналізу ціноутворюючих факторів, їх співвідношення, оптимізації тих, якими можна управляти. Системний аналіз – складний процес. Проведення його практично неможливе вручну через багатофакторність.

Ринок пропонує поліграфістам кілька орієнтованих ними комп'ютеризованих систем прийняття управлінських рішень. Деякі спеціально націлені підвищення ефективності ціноутворення, інші – носять комплексний характер.

Microsoft Navision Поліграфія – це інструмент для управління процесами від підготовки до друку і дистрибуції. Необхідна інформація вводиться один раз і відображається через всю систему, наприклад, від попередньої калькуляції та створення попереднього замовлення до остаточного замовлення та рахунку.

За тим самим принципом зміни замовлення під час його виконання вводяться лише один раз і проходять через всю систему. Це робить процес оновлення даних для виставлення рахунків дуже простим. Функція відстеження робіт постійно дає останній огляд стану виконуваних замовлень. В огляді доступні як планований, так і фактичний вихід продукції та терміни.

Інформація з будь-якого замовлення безпосередньо використовується для розрахунку запланованої собівартості. Це дозволяє одразу розрахувати ціну. Також є можливість кількох розрахунків при варіації будь-яких витрат.

У той самий час система представляє деталізовану основу остаточного розрахунку собівартості, забезпечену графічною презентацією.

За допомогою інтегрованого управління складом можливо безпосередньо із замовлення подивитися огляд складських запасів і запланувати їх споживання. Наприклад, різні типи паперу можуть бути

обрані для однієї роботи. Модуль Планування в Navision Поліграфія дозволяє аналізувати рівень запасів і вільних потужностей на поточний час і в майбутньому. Можливо резервувати виробничі потужності та матеріали, наприклад, після підтвердження замовлення.

Microsoft Navision Поліграфія – потужний інструмент для виставлення рахунків та обліку реалізації. Рахунки можна формувати як окремо, так і групою. При цьому є можливість розподілу сум рахунків, наприклад, між відділами та продуктовими напрямками. Це дозволяє одночасно врахувати реалізацію по клієнту та деталізовано розподілити доходи відповідно до аналітичної моделі підприємства.

Вартість системи досить висока, але якщо врахувати її комплексність – цілком прийнятна. У середньому вартість розрахунку одне робоче місце становить 1200-1900 Євро. Початковий пакет на 5 одночасних користувачів може коштувати менше ніж 7 000 Євро.

Для ефективного управління кадрами слід ухвалювати рішення щодо кожного працівника (групи працівників), враховуючи такі чинники:

- внесок працівників, тобто очікувана поведінка працівників із погляду досягнення загального прибутку організації;
- структура зайнятості, яка включає розподіл обов'язків і компетенцій, рівень кваліфікації працівників, співвідношення різних категорій персоналу та кількість управлінських рівнів;
- компетентність працівників, тобто необхідний загальний рівень кваліфікації в межах організації;
- відповідність працівників цілям і завданням організації, а також рівень їхньої лояльності до компанії.

Облік перелічених критеріїв вирішення кадрових проблем актуальний як у стадії прийняття працювати, і у оцінці працюючих на підприємстві [27-28].

У ході спостережень, проведених на поліграфічному підприємстві, відбулося опитування керівників підрозділів (а саме виробничих відділів) підприємств з метою виявити проблеми у забезпеченні їх кадрами. Оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою, де нижчий бал – «1», вищий – «5», оскільки така оцінна шкала найбільш комфортна для опитуваних.

Насправді для підприємства можуть створюватися експертні групи чисельністю кілька осіб щодо тієї ж роботи. Ефективність дослідження в такому разі буде вищою, ніж при проведенні оцінки здобувачем, оскільки експерти, які працюють на підприємстві, краще знайомі з ситуацією в колективі. З метою проведення опитування була розроблена відповідна форма. Результати опитування приведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати опитування ПП Видавничо-поліграфічна фірма
«Інформаційна хвиля»**

Питання	Оцінка	
	Оцінка керівника	Оцінка експерта
1. Чи відомі працівникам підрозділу їх посадові обов'язки у повному обсязі, їх відповідальність та повноваження	5	3
2. Чи справляються співробітники підрозділу зі своїми обов'язками	5	5
3. Чи є кадри, здатні під час відсутності основного працівника замінити його без шкоди для виробництва	4	4
4. Чи практикується і наскільки активно залучення до понаднормових робіт	3	3
5. Чи є потреба у неформальному плануванні потреби у кадрах	3	3
6. Наскільки керівництво організацією поінформовано про кадрові проблеми у підрозділі	4	4
7. Чи має місце співробітництво в процесі праці та при прийнятті локальних управлінських рішень	4	4

Джерело: власна розробка та дослідження автора.

За даними опитувальних листів видно, що думка експерта далеко не завжди збігається з думкою опитуваних, причому останнім властива тенденція до завищення результатів опитування.

Основні проблеми лежать, як показало опитування, у нечіткому знанні працівниками кола своїх обов'язків та відповідальності (середня оцінка експерта 3,5 бали); у не інформованості вищого керівництва про кадрові проблеми підрозділу (середня оцінка експерта 3,3 бали); у слабкому співробітництві працівників після прийняття управлінських рішень у підрозділі (середня оцінка експерта 3,3 бали).

Заходи, які може вжити організація для усунення виявлених недоліків, багато в чому визначаються стратегією підприємства. Підприємницька стратегія притаманна організаціям, що розвивають нові сфери діяльності. Наприклад, йде освоєння нових видів друку, продукції, робіт.

Винагорода часто полягає в залученні співробітників до безпосередньої участі в реалізації стратегії компанії та в розробці управлінських рішень. Організація забезпечує високий рівень мотивації працівників через всі форми участі у впровадженні стратегії, оскільки успішність цієї стратегії значною мірою залежить від їхньої активності протягом всього процесу освоєння нових продуктів. Можливості для зростання та індивідуального розвитку мають велике значення, оскільки стратегія ґрунтується на високих особистісних здібностях. Підвищення кваліфікації вітається в усіх формах.

У межах стратегії динамічного зростання передбачаються зміни в цілях і структурі організації. Управління персоналом повинно забезпечити баланс між необхідними змінами та стабільністю. Для успішного виконання цієї стратегії ключовими факторами є кваліфікація та відданість фахівців. Також важливо, щоб працівники мали змогу адаптуватися до нововведень і швидко опанували знання, необхідні для виконання нових завдань. Основне завдання організації у цій ситуації – надавати більший обсяг поліграфічних послуг та мінімізувати витрати.

Прийом спеціалістів відбувається з використанням стандартних процедур та правил; відбираються ті фахівці, у компетенції яких зацікавлена організація на даний момент (вузьконаправлений відбір). Для здійснення даної стратегії важливо набрати персонал, уже готовий до виконання своїх обов'язків. Участь в управлінні не є необхідною і не особливо заохочується, але якщо відбувається зниження прибутку або погіршення якості виробу, то можливе застосування різних форм залучення працівників до вирішення проблеми, що виникла.

Основним завданням при реалізації стратегії зміни курсу є залучення персоналу до управлінської діяльності. Без ентузіазму та активної участі більшості співробітників швидке впровадження стратегії буде неможливим. Важливо також враховувати, що значні матеріальні винагороди для співробітників у найближчий час не передбачаються.

Проблема, поставлена автором у розділі 3.1, пов'язана з заподіянням шкоди навколишньому середовищу деякими видами друку – проблема не лише екологічна, а й економічна. Це пояснюється тим, що плата за викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище не тільки лягає на плечі підприємства, але ще й фінансуються.

Розглянемо на прикладі трафаретного друку, як за допомогою екологічних методів прийняття управлінських рішень можна вирішити цю проблему, які тут практичні перспективи і який економічний ефект дає таке рішення [5]. Класичні процеси виготовлення трафаретної друкарської форми (ТПФ) пов'язані з дуже значним забрудненням атмосфери, стічних вод і можуть вплинути на здоров'я людини. Виготовлення трафаретних друкованих форм, їх очищення та регенерація вимагають застосування великої кількості різних хімічних продуктів, які містять розчинники, луги, ПАР, хлоровмісні речовини, акрилати та інші речовини, що впливають на екосферу.

Найбільш поширеними засобами для очищення друкованих форм трафаретних фарб є розчинники. Оскільки при очищенні ТПФ

розчинники забруднюються залишками фарб, застосування трафаретного друку в промислових масштабах вимагає ефективного, безпечного та економічного очищення розчинників, такого, що задовольняє і вимогам органів влади, і запитам клієнтів. Багато розчинників, які зазвичай використовувалися в минулому, є небезпечними, і в даний час їх використання небажане. На жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах з економічних міркувань для очищення друкованих форм використовують бутилацетат. Це неприпустимо як з екологічних міркувань, і з інших причин. Бутилацетат, будучи легко летючою речовиною, не так очищає трафарети від залишків фарб, скільки випаровується в повітряне середовище робочого приміщення. Це призводить, по-перше, до поганої якості очистки, а в результаті до появи так званих «тіней», по-друге, до виникнення проблем із видаленням старого копіювального шару [14].

Найбільш безпечними на сьогодні для використання є рідкі суміші з розчинників, розроблених спеціально для цих ланцюгів. Застосування сумішей розчинників у поєднанні з новітньою технологією дозволяє досягати оптимального результату у співвідношенні таких показників, як ефективність, вартість та безпека.

Використання продуктів і технологій, найбільш безпечних з екологічної точки зору, прийнято вважати дорогим процесом. Це не так. Наведемо дані, опубліковані Агентством із захисту навколишнього середовища Південної Австрії (EPA) [14]. Австралійська фірма Cutler Brands, що використовує технологію трафаретного друку, встановила нову, екологічно безпечнішу систему очищення ТПФ з використанням прогресивних хімічних засобів для очищення від фарби. Впровадження нової системи очистки, заснованої на багаторазовому використанні очисників на основі їх рециркуляції, дозволило скоротити витрату очисників на 40%. Інвестиції в нову систему очищення склали 45 тис. австралійських доларів, а загальна економія від її впровадження

становила 164 тис. австралійських доларів на рік. Використання системи знизило кількість забруднених стічних вод, кількість відходів, що підлягають утилізації, і призвело до більшого ступеня збагачення стічних вод підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання поставлених завдань при написання кваліфікаційної роботи отримано ряд висновків.

Визначено сутність та особливості прийняття управлінських рішень. Досліджено їх класифікацію.

На основі аналізу наявних наукових шкіл у дослідженні було виявлено найбільш розвинені методи прийняття управлінських рішень, а також сфери їх застосування в управлінні організацією: метод системного аналізу; економічні методи; функціонально-вартісний аналіз; екологічні методи; експертні методи; метод оцінки якості продукції (робіт, послуг).

Встановлено, що системний аналіз передбачає вивчення і структурування проблеми, що підлягає вирішенню, з використанням або без використання математики та електронних обчислювальних машин. Це також включає в себе визначення складових факторів проблеми та їх взаємозв'язків.

Виявлено, що метод оцінки якості продукції, робіт, послуг передбачає порівняння фактичних даних про якість продукції, робіт, послуг з вимогами нормативних документів (стандартами, технічними умовами, нормативами і т.п.).

Економічні методи передбачають розрахунок економічного ефекту від реалізації рішення в управлінні виробництвом, облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації (як існуючих реально, так і потенційно які виникають при реалізації альтернативних варіантів діяльності).

Проведене дослідження показало, що у сучасних умовах на перший план виходять економічні методи, зумовлені ринковими чинниками прийняття рішень.

Основними перевагами економічних методів виходячи з проведеного аналізу їхньої сутності вважатимуться наочність, можливість оцінити очікуваний економічний ефект у грошовому вираженні ще початку впровадження управлінського рішення.

У роботі визначено, що функціонально-вартісний аналіз застосовують при вдосконаленні продукції або розробці нових її видів.

Експертні методи припускають групову експертизу щодо проблеми. Вони дають можливість подивитись проблеми організації «зсередини» і з практичної погляду, метод спрямований на конкретну проблему.

Розглянуті в роботі екологічні методи націлені на вирішення проблем управління довкіллям (екологією) за допомогою економічних прийомів. Об'єктивна шкідливість окремих виробничих факторів звужує сферу застосування цих методів.

Кожному з типів управлінських рішень у роботі зіставлені оптимальні та допустимі методи їхнього прийняття.

Сформовано матрицю методів прийняття управлінських рішень та запропоновано та обґрунтовано з наукових позицій зіставлення кожному типу управлінських завдань, як оптимальних, так і прийнятних методів.

Запропонована матриця оптимальних/прийнятних методів при вирішенні конкретних управлінських проблем підприємств поліграфічної промисловості.

Досліджено особливості функціонування видавничо-поліграфічної галузі та її проблеми.

Запропоновані методи, які дозволять подолати проблеми ціноутворення на поліграфічні роботи, проблеми забезпечення підприємства кадрами, екологічні проблеми застосування окремих

засобів друку. У роботі рекомендовано та обґрунтовано ціноутворення на поліграфічні роботи проводити із застосуванням методу системного аналізу; проблеми забезпечення підприємства кадрами вирішувати методом експертної оцінки, проблеми забруднення довкілля – екологічними методами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
2. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2010. № 18. С. 397-404. URL: <https://dduvs.edu.ua/wpcontent/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/121.2.pdf>
3. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
4. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.
5. Балан О. С., Котляр О.С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 111-118. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecfor_2013_3_19
6. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення». *Правова інформатика*. 2013. № 1(37). С. 49-55. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/13fvmvpr.pdf>
7. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник*

університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/121.2.pdf>

8. Череп, А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості [Текст] : монографія / Алла Василівна Череп, Надія Миколаївна Шмиголь. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.

9. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.

10. Бабаєв В.Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 1. С. 29-37. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/z/zl16.2.pdf>

11. Гільорме Т.В., Барміна К.О. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 127-130. URL: https://www.researchgate.net/publication/341794184_Strategicne_prognozuvanna_v_procesi_prijnatta_upravlinskih_risen_sodo_formuvanna_vitrat_na_personal

12. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392-397. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=binf_2016_11_66

13. Бутакова М.М. Економічне прогнозування: методи і прийоми практичних розрахунків: навчальний посібник. 2-е вид., Випр. К., 2010. 168 с.

14. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. № 1 (16). С. 100–106. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/121.2.pdf>
15. Пальоха В.В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efdu_2015_44\(1\)_23](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efdu_2015_44(1)_23)
16. Чугунов І.Я. Фінансово-економічне прогнозування і планування. К. : Поліграф-Консалтинг, 2007. 312 с.
17. Меркулова Т. В. Экономико-математическое моделирование: учебное пособие / Т. В. Меркулова, Т. В. Биткова, Е. Ю. Кононова. – [2-е изд., дораб.] Х.: Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, 2011. 276.
18. Системний аналіз: навчальний посібник / І.Г. Добротвор, А.О. Саченко, Л.М. Буяк. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 200 с.
19. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
20. Грабовецький Б. Є., Епіфанова І.І. Використання методу Дельфі для визначення оптимальних показників оцінки ефективності інвестиційної діяльності. *Статистика України*. 2009. № 9.
21. Белов В., Чумаков В. Нова методика кількісної оцінки узгодженості думок експертів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 2. С.84–90. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkn-teu_2011_6_13

22. Чмут А.В. [Застосування методу аналізу ієрархій \(МАІ\) при прийнятті рішень в проектах інтеграції та партнерства](#). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023 № 49. _____ С. 72-76

URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/822/787>

23. Державна служба статистики. Веб-сайт: Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Палига Є. М., Босак І. П. Сучасні тенденції функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Випуск 1(47). Т. 2. С. 285–290. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuu-ec_2016_1(2)_51

25. Буряк С. Книговидавнича діяльність сучасної України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Вісник книжкової палати України*. 2021. № 1. С. 10–21. URL: <http://visnyk.ukrbook.net/article/view/255741>.

26. Випуск періодичних і продовжуваних видань. Офіційний вебсайт Книжкової палати України. URL: http://www.ukrbook.net/statistika_.html#period.

27. Миронова Н.О., Табунщик Г.В. Використання групових методів прийняття рішень в задачах управління навчальним процесом. *Системи обробки інформації*. 2011. Вип. 7. С. 148. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/z/zl16.2.pdf>

28. Мойсеєнкова Д.А., Жуковська О.А. Модель прийняття комплексного скорингового рішення. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 495-502. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=evntukpi_2015_12_72

29. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. К.: Академвидав, 2006. 488 с

30. Фролова Л.В., Алексеєва Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 234-243. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/2/29.pdf>

31. Чмут, А., Ушкаренко, Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-102>

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>