

Павловські Гжегож

кандидат економічних наук

Zakład Handlowo-Uslugowy BHP, Польща

Pawlowski Grzegorz

PhD in Economics

Zakład Handlowo-Uslugowy BHP, Poland

ORCID: 0000-0002-7733-0732

**ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ASSESSMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT
THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті досліджуються особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах. Виявлено, що основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Встановлено, що вибір методу прийняття рішень на підприємстві може залежати від необхідності використання експертної інформації в процесі прийняття управлінських рішень, від наявності інформації про переваги кількох критеріїв, інформації про перевагу альтернатив тощо. З'ясовано, що якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки. Визначено, що якість управлінських рішень – це ступінь придатності параметрів обраних рішень як альтернатив системі з

певними характеристиками, що задовольняють розробників і споживачів при забезпеченні можливості ефективної реалізації. Виявлено, що ефективність і якість управлінських рішень визначаються повним комплексом управлінських процесів, які є відносно самостійними і взаємопов'язаними етапами технологічного циклу: розробкою, прийняттям і реалізацією рішень. Розглянуто систему регіональних показників ефективності управлінських рішень. Визначено, що основними чинниками, що впливають на якість управлінських рішень, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання систем управління, автоматизація управління, мотивація формування якісних рішень. Виявлено, що необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності діяльності підприємства з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності в умовах ризику й невизначеності.

Ключові слова: підприємство, бізнес-цілі, управлінські рішення, інформація, ефективність діяльності підприємства, якість, розвиток бізнесу.

Summary. *The article examines the features of assessment of the quality of management decisions at the enterprise in modern conditions. It has been established that the main goal of assessing the effectiveness of an enterprise is to improve qualitative and quantitative indicators based on a systematic study and generalization of results for all types of its activities. The choice of a decision-making method at an enterprise may depend on the need to use expert information in the process of making management decisions, on the availability*

of information about the advantages of several criteria, information about the advantages of alternatives, etc. It has been established that the quality of management decisions is one of the main factors determining the efficiency of an enterprise and depends on numerous subjective and objective factors that require the development of methods for preparing and making management decisions in a market economy. It has been determined that the quality of management decisions is the degree of suitability of the parameters of the selected solutions as an alternative system with certain characteristics that satisfy developers and consumers while ensuring the possibility of effective implementation. It has been revealed that the effectiveness and quality of management decisions is determined by a full range of management processes, which are relatively independent and interconnected stages of the technological cycle: development, adoption and implementation of decisions. The system of regional indicators of the effectiveness of management decisions is considered. It has been determined that the main factors influencing the quality of management decisions are the use of scientific approaches and principles, methods of modeling management systems, management automation, and motivation for the formation of quality decisions. It has been established that a necessary condition for improving the process of making management decisions is the presence of an effective system of motivation and incentives that ensures the activation of employee activities related to the quality of management decisions. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the efficiency of an enterprise, taking into account the features and specifics of its activities under conditions of risk and uncertainty.

Key words: *enterprise, business goals, management decisions, information, enterprise efficiency, quality, business development.*

Постановка проблеми. Успішна діяльність підприємства,

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, кадрової політики, взаємовідносин у колективі та позитивного іміджу в цілому залежить від процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Формування та прийняття якісних управлінських рішень необхідні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення змістовної організаційної структури, реалізації ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі та створення позитивної атмосфери середовища. Від своєчасного прийняття управлінських рішень щодо управління та реалізації проблемних ситуацій залежить стійке функціонування підприємства, в тому числі його імідж і бренд. Тому ці процеси вимагають постійного вдосконалення і підвищення якості управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань і деяких аспектів, які стосуються оцінки якості управлінських рішень на підприємстві такі вчені та практики: Н. Андрущенко [1], В. Борщ [2], Л. Гончарова [3], О. Євтушенко [4], О. Загороднюк [5], Т. Зубко [6], Н. Корецька [7], О. Костенко [8], О. Коюда [9], О. Лаврук [10], М. Макаренко [11], Н. Хрущ [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–19], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка діяльності підприємства є важливим елементом системи управління бізнесом, ефективним методом визначення резервів в економіці, основою для розробки науково обґрунтованих планових показників і прийняття управлінських рішень. Основною метою оцінки ефективності діяльності

підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Для оцінки перспектив розвитку підприємства необхідно використовувати показники, які відображають результати його діяльності. На обґрунтованість рішення впливає вибір системного підходу до визначення ефективності діяльності підприємства. При цьому важливо збалансувати систему оцінки для прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які мають такі ознаки: невизначеність, іноді суперечливість умов, відсутність інформації про можливі рішення та чітких алгоритмів, обмежений час ухвалення рішення [4].

Управлінські рішення на підприємствах приймаються з жорстким обмеженням усіх ресурсів. Перехід до ринкових відносин призводить до ускладнення економічної діяльності та систем управління виробничими потужностями. Усі чинники, що характеризують соціально-економічне середовище підприємств, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, ефективності їх прийняття та реалізації. Однак сьогодні розроблено багато методів прийняття складних рішень. Класифікація методів прийняття рішень базується на різних класифікаційних ознаках, у тому числі за змістом і видом вихідної інформації. Тому вибір методу прийняття рішень на підприємстві може залежати від необхідності використання експертної інформації в процесі прийняття управлінських рішень, від наявності інформації про переваги кількох критеріїв, інформації про перевагу альтернатив тощо. Крім того, надається інформація про переваги різних критеріїв і наслідки альтернатив [3].

Визначальні характеристики управлінських рішень включають: прийняття рішень на основі аналізу та синтезу оптимального курсу дій; на основі критеріїв, обмежень і встановлених правил розробляється план дій

для виконання рішення; система критеріїв і правил прийняття управлінських рішень базується на знанні правил управління з урахуванням особливостей суб'єкта рішення та конкретних обставин, за яких приймається рішення. Процес прийняття управлінських рішень включає елементи наукових знань, творчості та управлінських навичок. Хоча певні управлінські рішення відрізняються за своїм конкретним змістом, вони часто мають декілька спільних характеристик. Наприклад, певні типи управлінських рішень (організаційні рішення) зазвичай передбачають відповіді на такі запитання: Яка мета? Які засоби та ресурси потрібні для цього? Які конкретні завдання ставляться перед кожним структурним підрозділом? Які методи, прийоми та кадрові заходи необхідно використовувати для досягнення визначених цілей? [8].

Процес прийняття управлінських рішень – це процес перетворення вхідної інформації (інформації про стан) у вихідну інформацію (управлінська інформація – інструкції), тому рішення можуть бути формальними та творчими. Якщо перетворення інформації здійснюється за допомогою математичних моделей, розроблене рішення вважається формальним, а якщо рішення виникає в результаті прихованої роботи інтелекту керівника, що приймає рішення, то воно є творчим. Слід підкреслити, що такий розподіл є цілком умовним з точки зору управління ефективним функціонуванням підприємств в умовах ринкової економіки. Практика показує, що немає суто формальних чи суто дизайнерських рішень. Тому що розв'язок має бути створений за допомогою математичних методів. Знання та досвід моделей і менеджерів (елементи креативності) використовуються в генерації, тобто існує момент, коли задається або вибирається те чи інше значення вихідних інформаційних параметрів: одним із численних альтернативних варіантів, отриманих за допомогою моделей, є управлінські рішення [11].

Основною характеристикою управлінських рішень є якість. Якість

управлінських рішень – це сукупність ознак управлінських рішень. Підвищення якості прийняття рішень менеджерами (людьми, які приймають рішення) є найважливішим попередником підвищення ефективності управління. Тому прийняття лідерських рішень вимагає високого рівня професіоналізму, а також соціально-психологічних характеристик лідерів [4].

Якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки.

Поняття ефективності управлінських рішень певною мірою збігається з поняттям ефективності продуктивної діяльності підприємства. Однак не можна ігнорувати той факт, що управління виробництвом має свої унікальні результативні характеристики, кількісно виражені через певний набір показників. Крім того, ефективність управління відображається на ефективності виробництва і є частиною ефективності виробництва.

На ефективність прийняття рішень менеджером впливає багато чинників, у тому числі потенціал співробітників і їх здатність виконувати певні завдання, засоби виробництва, соціальні аспекти для співробітників і колективу в цілому, корпоративна культура. Усі ці елементи працюють разом як єдине ціле.

Якщо характеризувати процес розвитку лідерства та прийняття рішень, то він складний і багатогранний і залежить від рівня кваліфікації керівників, стилю керівництва, ситуації, що розвивається, корпоративної культури підприємства тощо. Серед чинників, які мають найбільший вплив на процес прийняття рішень керівництвом підприємства, слід визначити: ступінь ризику, час, доступний для прийняття рішення; рівень

управлінської підтримки колективу, психологічні обмеження та особистісні здібності керівника; взаємозалежність організаційної політики та рішень. Вивчаючи процес пошуку рішення як два взаємопов'язані етапи і водночас як окремі етапи (розробка та прийняття варіантів рішень), доцільно виділити два типи управлінських рішень: теоретично виявлені, перевірені та реалізовані на практиці. Перший використовує термін «якість», другий використовує термін «ефективність» [5].

Оцінювати якість управлінських рішень на етапі прийняття можна і необхідно за допомогою набору орієнтирів, визначених ключовими вимогами рішення, не чекаючи фактичних результатів. Звідси висновок: якість управлінських рішень – це ступінь придатності параметрів обраних рішень як альтернатив системі з певними характеристиками, що задовольняють розробників і споживачів при забезпеченні можливості ефективного реалізації. Тому якість розробленого управлінського рішення залежить від ступеня відповідності застосованим вимогам, зокрема: оптимальності, актуальності, рішучості, законності, складності, об'єктивності [8].

Оцінка якості управлінських рішень повинна проводитися вже на стадії прийняття, незалежно від фактичних результатів, і для цього слід використовувати ряд показників, які представляють основні вимоги до управлінських рішень. Підготовку управлінських рішень можна умовно назвати розвивально-виробничими навичками, що являє собою серію послідовно повторюваних операцій, що складаються з окремих кроків, процедур і операцій [5].

Ефективність і якість управлінських рішень визначаються повним комплексом управлінських процесів, які є відносно самостійними і взаємопов'язаними етапами технологічного циклу: розробкою, прийняттям і реалізацією рішень. Тому слід розглянути модифікації управлінських рішень, наприклад: ефективність і якість управлінських рішень, виявлених

і прийнятих в теорії, і рішень, реалізованих на практиці.

На необхідність прийняття управлінських рішень впливають зовнішні (розпорядження керівництва, побудова відносин з клієнтами, постачальниками, іншими підприємствами) і внутрішні чинники (виникнення проблемних ситуацій, низька рентабельність, порушення командної дисципліни, заохочення працівників, дотримання позадоговірних умов тощо). Таким чином, управлінські рішення є реакцією бізнес-менеджерів як на негативні (для мінімізації впливу), так і на позитивні (для досягнення операційної ефективності) чинники.

Потрібно чітко усвідомлювати, що ефективне управління результатами підприємства є важливою стратегічною проблемою для будь-якого підприємства, і що для реалізації цієї проблеми необхідно застосовувати комплексний і системний підхід для забезпечення оптимальних рішень. Враховуються всі чинники, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище.

Обґрунтованість управлінського рішення забезпечується такими основними чинниками: об'єктивними економічними законами та закономірностями; врахуванням вимог чинного законодавства та правових документів; знанням і використанням закономірностей і тенденцій розвитку керованих об'єктів і зовнішнього середовища; наявністю повної, достовірної та актуальної інформації; наявністю спеціальних знань, підготовки та кваліфікації розробників; знанням та застосуванням основних управлінських рекомендацій і теорій прийняття рішень; використанням методів аналізу та синтезу ситуації [1].

Оцінюючи ефективність діяльності, перш за все слід виділити її наслідки, визначивши, чи були прийняті та реалізовані в рамках діяльності управлінські рішення помилковими та чи вони негативно вплинули на кінцевий результат, чи були позитивними та чи підвищили рівень ефективності [7].

Сутність оцінки ефективності діяльності підприємства виражається в його цілях і завданнях. Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є підвищення ефективності роботи на основі систематичних досліджень кожного напрямку діяльності. У процесі реалізації поставлених цілей вирішуються наступні завдання: формується перелік показників для оцінки діяльності, поточного та майбутнього фінансового стану підприємства, чинників, що впливають на його діяльність та шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Основна проблема при виборі індикаторів полягає в тому, що класичні індикатори базуються на ретроспективному аналізі і не дозволяють вчасно коригувати діяльність. Тому для успішної конкуренції на ринку підприємства повинні використовувати не тільки фінансові показники, а й інші показники, що враховують зовнішні впливи на корпоративні системи (управління, виробництво тощо). На сьогодні не існує чіткої єдиної методології обґрунтування та вибору оптимальних стратегічних рішень у підприємницькій діяльності [6].

Система регіональних показників ефективності управлінських рішень повинна складатися з таких показників, які можна класифікувати:

– перша група: показники поточної ефективності і кінцеві показники ефективності, що характеризують результати, отримані від системи управління, тобто ефективність управлінських рішень;

– друга група: показники ефективності, пов'язані з самим управлінським рішенням (рівень ризику, раціональність, час, витрачений на прийняття рішення тощо), показники ефективності, пов'язані з прийняттям і застосуванням управлінського рішення (кількість дисфункціональних конфліктів, суперечливий характер управління), показники ефективності, пов'язані з процесом реалізації рішень (ступінь досягнення мети, наявність альтернатив при реалізації рішень тощо) [2].

Доцільність дозволяє оцінити якість управлінських рішень лише за

умови досягнення поставлених цілей. Важливо зазначити, що не всі рішення виконуються протягом певного терміну. Деякі дані свідчать про те, що питома вага в загальній кількості рішень становить близько 30%. Крім того, деякі впроваджені рішення не дають очікуваних результатів. Іншими словами, це такі управлінські рішення визнаються як неефективні. Низьку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють: погіршенням загальної економічної ситуації в країні; відсутністю фінансових ресурсів; зменшенням попиту на продукцію; неможливістю адаптуватися до середовища, що швидко змінюється [12].

Основними чинниками, що впливають на якість управлінських рішень, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання систем управління, автоматизація управління, мотивація формування якісних рішень. Ймовірність прийняття оптимального рішення залежить від повноти, достовірності та різноманітності вихідної інформації. Уміння розробляти ефективні управлінські рішення потребує від керівників певного рівня майстерності, який досягається безперервним навчанням та самоосвітою управлінського персоналу [10].

Зрозуміло, що забезпечення якості прийняття управлінських рішень у системах антикризового управління підприємства потребує обробки значних інформаційних ресурсів. Залежно від впливу внутрішніх елементів економічної системи та впливу зовнішнього середовища проводиться аналітична робота щодо визначення пріоритетних завдань на концептуальному, операційному та елементарному рівнях. Тобто визначення вимог до якості інформації (повнота, доступність, достовірність), визначення джерел і вибір засобів отримання даних необхідної якості і в необхідний час, а також методів обробки і передачі необхідної інформації. Це вимагає розробки відповідних інформаційних і комунікаційних систем. У спрощеному варіанті рекомендується створити власну інформаційно-пошукову систему для підприємства [9].

Тому необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Цінність прийнятих управлінських рішень визначається після їх реалізації, а результати виконання цих рішень впливають як на реалізацію загальної стратегії підприємства, так і на розробку подальших дій на майбутнє. Існує справедлива думка, що наукові досягнення набагато складніше реалізувати, ніж прийняти рішення. І менш раціональні рішення можуть мати більший вплив за розумних умов реалізації.

Низький рівень прийняття управлінських рішень, що підтверджується фактами незадовільних результатів діяльності підприємств потребує вдосконалення методології формування самої інформаційно-аналітичної системи управління, що потребує використання науково обґрунтованих методів удосконалення конкретних систем у зборі, обробки і зберігання інформації, що надається в підрозділи управління у вигляді показників. Це підвищує ступінь кореляції управлінських рішень з об'єктивними умовами їх прийняття.

Об'єктивними вимогами до розробки якісних управлінських рішень є: знання сучасних тенденцій розвитку підприємства; освоєння можливостей позитивного використання нових тенденцій у підприємницькій діяльності; орієнтація на спільну мету розвитку економіки; визначення завдань, що випливають із цілей для підприємства у разі ухвалення управлінського рішення; чітке уявлення про стан підприємства, його оточення (найближчого оточення), тенденції його розвитку; оволодіння набором методів, які переводять підприємство з поточного стану в цільовий і надають необхідний напрямок розвитку; здатність своєчасно реагувати на мінливу ситуацію та нові виклики ринку та економічної політики країни.

Для дотримання встановлених умов керівники повинні мати інформацію з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, яку вони отримують під час навчання, перепідготовки та набуття досвіду. Але навіть за добре організованого інформаційного забезпечення приймаються як правильні, так і неправильні управлінські рішення.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення багато в чому залежать від різних суб'єктивних факторів: логіки прийняття рішень, якості оцінки ситуації, структурування завдань і проблем, культури управління на певному рівні, механізмів реалізації рішень, управлінської дисципліни. Тому завжди слід мати на увазі, що навіть ретельно продумані рішення можуть бути неефективними, якщо неможливо передбачити можливі зміни в ситуації та в стані системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведених досліджень розкрито особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві, виокремлено основну мету оцінки ефективності діяльності підприємства, розкрито сутність поняття «якість управлінських рішень», розглянуто систему регіональних показників ефективності управлінських рішень. Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки. Необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності

працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності діяльності підприємства з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності в умовах ризику й невизначеності.

Література

1. Андрущенко Н. О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 137–141.
2. Борщ В. І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. Т. 1, Вип. 2. С. 151–158.
3. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні // *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 1. С. 41–46.
4. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси // *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління*. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47–51.
5. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень // *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 94–98. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
6. Зубко Т. Л., Новікова Н. М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства // *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/1. С. 12–17.
7. Корецька Н., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві // *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88–100.

doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>

8. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту // *Облік і фінанси*. 2012. № 3. С. 146–149.
9. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 1. С. 153–159.
10. Лаврук О. С., Славина Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства // *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–48.
11. Макаренко М. В., Сапельнікова Н. Л., Оніщенко В. В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності // *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.
12. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41–45.
13. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
14. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
15. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of

- Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science.* 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
18. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments.* 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
19. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

References

1. Andrushchenko N. O. Umovy i chynnyky yakosti upravlinskykh rishen na torhovelnomu pidpriemstvi // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia.* 2019. Vyp. 4(21). S. 137–141.
2. Borshch V. I. Otsiniuvannia yakosti upravlinskoho rishennia yak rezultatu upravlinskoi diialnosti // *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia.* 2014. T. 1, Vyp. 2. S. 151–158.

3. Honcharova L. O. Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu rivni // *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*. 2013. T. 9, № 1. S. 41–46.
4. Ievtushenko O. N. Upravlinski rishennia: sutnist ta kharakterni rysy // *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia». Serii: Derzhavne upravlinnia*. 2014. T. 239, Vyp. 237. S. 47–51.
5. Zahorodniuk O. V., Pivtorak M. V., Maliuha L. M. Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen // *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. Vyp. 4(15). S. 94–98. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
6. Zubko T. L., Novikova N. M. Systema pokaznykiv otsinky efektyvnosti stratehichnykh rishen pidpriemstva // *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2017. № 5/1. S. 12–17.
7. Koretska N., Feshchuk A., Tomsha Kh. Otsinka yakosti upravlinskykh rishen na pidpriemstvi // *Ekonomichnyi forum*. 2021. № 2. S. 88–100. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>
8. Kostenko O. M. Obgruntuvannia upravlinskykh rishen z vrakhuvanniam yakosti informatsiino-analitychnoi systemy menedzhmentu // *Oblik i finansy*. 2012. № 3. S. 146–149.
9. Koiuda O. P. Upravlinske rishennia v systemi antykrizovoho upravlinnia // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2012. № 1. S. 153–159.
10. Lavruk O. S., Slavina N. A. Metodychni pidkhody do rozrobky i realizatsii upravlinskykh rishen u systemi upravlinnia kolektyvom pidpriemstva // *Ahrosvit*. 2018. № 5. S. 42–48.
11. Makarenko M. V., Sapelnikova N. L., Onishchenko V. V. Osoblyvosti obgruntuvannia upravlinskoho rishennia na osnovi kryteriiu efektyvnosti // *Menedzher*. 2017. № 4. S. 86–95.

12. Khrushch N. A., Korpan O. S., Zhelikhovska M. V. Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 1. S. 41–45.
13. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
14. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
15. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
18. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive

Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

19. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>