

Чернявська І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний технічний університет

Деншакова М.Ю.

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Дніпровський державний технічний університет

Cherniavska Iryna, Denshakova Mariia

Dniprovsky State Technical University

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE EFFICIENCY OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN MANAGING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ORGANIZATION

У статті висвітлено проблеми управління економічним потенціалом організації. Проаналізовано та встановлено взаємозв'язок між ефективністю процесу прийняття управлінських рішень та його впливом на формування та використання економічного потенціалу організації. Визначено критерії раціональності прийняття економічних рішень. На підставі оцінки активів, ліквідності, фінансової сталості, ділової активності та рентабельності виконано аналіз господарської діяльності організації, запропоновано проведення оцінки економічної ефективності діяльності на основі різниці між запланованими і фактичними значеннями основних показників її діяльності; доведено, що використання методів і підходів процесу прийняття рішень позитивно впливає на управління економічною ефективністю й потенціалом та забезпечує суттєве підвищення ефективності діяльності організації.

Ключові слова: менеджмент, організація, управлінське рішення, економічна ефективність, економічний потенціал.

Decision-making occupies a central place in the management process. In an unstable economy, searching for and implementing new methods and approaches to decision-making becomes the center of managers' activities. The modern trend in managing organizations is the special application of management decisions that affect economic potential. By choosing and justifying the most appropriate decisions, an organization can increase the profitability of activities, maintain financial stability, increase liquidity, strengthen existing market position, increase value, and create new organizational opportunities. The purpose of the article is to analyze the process of making managerial decisions and its impact on the formation and use of the economic potential of the organization. The theoretical and methodological basis of the work is a set of scientific research principles and methods: theoretical generalization, system analysis, and structural and logical analysis. During the research, the category of managerial decision as a creative and volitional action of the manager to solve a problem situation was analyzed and defined; general principles for classifying the stages of the decision-making process were given; it was proved that the decision made is a product of managerial work; criteria for the rationality of making economic decisions were determined; based on the assessment of the property status, liquidity, financial stability, business activity and profitability, an analysis of the organization's economic activity was performed, an assessment of the economic efficiency of the company's activities was proposed based on the difference between the planned and actual values of the leading indicators of its activity; it was proved that the use of methods and approaches to the decision-making process has a positive effect on the management of the company's economic efficiency and potential and provides a significant increase in the efficiency of its activities. The analysis was based on the scientific works of domestic scientists on the specified issues and the data of the article's authors. The practical value of the obtained results lies in determining the features of the managerial decision-making process and their impact on the formation and use of the company's economic potential.

Keywords: management, organization, managerial decision, economic efficiency, economic potential.

Постановка проблеми. Прийняття рішень займає центральне місце в процесі управління. Пошук і використання нових методів і підходів до прийняття рішень в організаціях стає пріоритетним завданням для менеджерів в умовах нестабільної економічної ситуації. Сучасні тенденції в управлінні організаціями передбачають використання управ-

лінських рішень, які зачіпають насамперед економічні інтереси. Завдяки вдалому вибору управлінського рішення можна підвищити рентабельність бізнесу, зберегти фінансову стабільність, збільшити ліквідність і, тим самим, зміцнити існуючі позиції на ринку, підвищити свою цінність і отримати нові організаційні компетенції. Тому удосконалення про-

цесу прийняття рішень шляхом обґрунтування економічної доцільності, є своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання проектування та формування системи прийняття управлінських рішень зводиться до пошуку альтернативних варіантів, які характеризуються різними показниками привабливості цих рішень для учасників процесу. Дослідженню цього питання та пошуку оптимальних відповідей присвятили свої праці багато вітчизняних і зарубіжних вчених: М. Кравченко та В. Голюк [8], І. Ковшова та Т. Романченко [6], Л. Парій та А. Кубрак [11], А. Корнецький [7], В. Терлецька [12], Т. Олешко [15], М. Хаммер [14], Дж. Енделман [13] та інші. Водночас проблеми економічного змісту управлінських рішень привертають увагу таких науковців, як І. Ажаман та М. Гронська [1], О. Балахонова [2], Б. Буркинський та В. Лисюк [3], О. Вовк та А. Дудік [4], М. Зеленська [5], К. Кривобок [9] та багатьох інших.

Мета статті полягає в аналізі процесу прийняття управлінських рішень та його впливу на формування та використання економічного потенціалу. У роботі використовуються такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: теоретичне узагальнення; системний аналіз; структурно-логічний аналіз. Методологічною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі менеджменту організацій і виробничих підприємств, а також результати особистих досліджень авторів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у визначенні особливостей процесу прийняття управлінських рішень та їх впливу на формування та використання економічного потенціалу організації.

Виклад основного матеріалу. Завдання прийняття рішень спрямовані на визначення оптимального варіанту дій для досягнення однієї або кількох цілей. З точки зору [13], глобальною метою менеджменту, а отже, і кожного управлінського рішення є максимальне задоволення потреб та інтересів людини, колективу та суспільства. Людина приймає рішення в трьох основних системах: технічній, біологічній і соціальній. Рішення в соціальній системі зосереджені на стратегічному плануванні, управлінні людськими ресурсами, управлінні виробничою та сервісною діяльністю, проектуванні системи управління організацією, управлінському консультуванні та комунікації із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації.

Управлінське рішення – це творча, вольова дія керівника, заснована на знанні об'єктивних закономірностей системи управління та аналізі інформації про її функціонування, яка полягає у створенні цілей, програм і напрямів колективної дії для вирішення завдань, розв'язку проблемних ситуацій. Суб'єктом рішення є особа, яка має відповідні повноваження.

Люди, для яких призначене рішення, називаються об'єктами рішення. При цьому виконавець рішення може бути його об'єктом і суб'єктом одночасно.

Рішення не є одноразовим актом. На основі класифікації рівнів процесу прийняття рішень [6; 8; 11; 15] рекомендується проектувати їх у такий спосіб: рівень визначення цілей, рівень збору інформації та аналізу проблем, рівень розробки та прийняття рішень, рівень організації виконання управлінських рішень та контролю. На першому рівні спостерігається поява несприятливих симптомів у роботі організації, аналізується ситуація (процес), визначається проблемна ситуація, формулюються цілі компанії. На другому рівні збирається вся наявна на момент прийняття рішення інформація: фактичні дані, експертні висновки, якщо такі є, будуються математичні моделі, проводяться соціологічні дослідження, будуються критерії, обмеження та способи прийняття управлінських рішень. Третій рівень охоплює виявлення варіантів рішення (альтернатив), порівняння варіантів, прогнозування наслідків кожного з них і вибір найкращого варіанту рішення. Четвертий рівень охоплює організацію та контроль за виконанням рішення. Проблема підтримки прийняття рішень на всіх рівнях цього процесу стає все більш актуальною.

Наукові дослідження показують, що на практиці:

1. Всі рівні цього процесу не повинні проходити в однаковому порядку, оскільки при прийнятті рішення часто доводиться повертатися до початку процесу, пропускати деякі етапи або виконувати певну їх кількість паралельно.
2. Процес прийняття управлінських рішень стає все більш індивідуальним, рішення більш складним.
3. Обмеженість інформації знижує раціональність прийнятих рішень.
4. Зміна складу групи осіб, які приймають рішення, або зміна управлінських та організаційних умов, означає зміну послідовності зазначених рівнів.

Прийняття рішень людиною є надзвичайно важливим з практичної точки зору та є цікавим предметом дослідження для науки. Одне з основних припущень економічної теорії полягає в тому, що особи, які приймають рішення, приймають їх раціонально. Це означає, що існує певна функція корисності, яка визначає вибір особи, яка приймає рішення. Корисність – це вартість, максимізована економічно раціональною людиною в процесі вибору. Термін «корисність» – це зручний спосіб кількісної оцінки витрат і зусиль, з одного боку, і результатів – з іншого. Таке порівняння зазвичай виражається у вигляді функції [10; 12]:

$$Y=f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (1)$$

де x_1, x_2, \dots, x_n – фактори, що впливають на корисність Y , тобто аргументом є затрати, зусилля, різні альтернативи споживацьких благ і послуг.

Найпоширенішим припущенням економічної теорії є те, що люди при прийнятті рішень керуються принципом максимізації очікуваної корисності (вигоди) від результатів або мінімізації втрат [3; 9; 10; 14]. Критерієм оцінки ефективності рішення є якийсь єдиний показник для всіх варіантів, наприклад, гроші у вигляді доходу. Вибір рішення зводиться до оцінки певної кількості альтернатив і вибору з них «найкращого», тобто вибору рішення, яке максимізує очікувану рентабельність результату $f(Y)$.

Процес прийняття рішень має бути частиною робочого процесу. Це можливо завдяки кваліфікованому персоналу з необхідною освітою та досвідом. При процесній організації управління є більш продуктивним, а структура більш гладкою, при цьому зменшується навантаження на топ-менеджерів, які отримують можливість спрямовувати свою енергію на вирішення творчих та інноваційних завдань.

Для визначення економічної ефективності прийняття управлінських рішень необхідно провести

аналіз ділової активності, який, як правило, базується на оцінці активів, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності [5; 7]. У рамках нашого дослідження виконано розрахунки на основі даних аналізованої компанії за 2019–2023 роки (див. табл. 1–6).

Як видно з табл. 1 вартість активів компанії не має чіткої тенденції. При цьому ціни на основні засоби поступово зростають, а також збільшується їх споживання, тому компанія не має достатньо коштів для здійснення відтворювального процесу. Основною причиною є значне зниження обсягів виробництва у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком. Найбільший вплив на зміну вартості оборотних коштів має зміна вартості активів компанії, яка безпосередньо пов'язана з обсягом виробництва та збуту. Структура оборотних активів компанії наведена в табл. 2.

За спостережуваний період у зв'язку зі зниженням обсягів реалізації зменшилася потреба у виробничих запасах і зменшилися обсяги дебіторської

Таблиця 1

Оцінка активів компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна вартість активів підприємства, тис. грн. в тому числі	31959,1	24201,3	36545,3	23337,0	18881,0
Необоротні активи	7645,3	7606,5	8084,2	7728,0	8269,0
Оборотні активи	24313,8	16594,8	28461,1	15609,0	10612,0
Коефіцієнт залишкової вартості основних засобів	0,69	0,64	0,60	0,55	0,48
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,31	0,36	0,40	0,45	0,52
Коефіцієнт оновлення	0,34	0,09	0,11	0,05	0,14
Коефіцієнт вибуття	0,06	0,02	0,02	0,02	0,15

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Динаміка структури оборотного капіталу компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Запаси, тис. грн.	4915	4797	2587	2228	1815
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	18701	9757	25032	12461	8462
Грошові кошти, тис. грн.	689	2029	832	902	331
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	9	12	11	18	4
Оборотні активи, тис. грн.	24314	16595	28461	15591	10608
Запаси, %	20,2	28,9	9,1	14,3	17,1
Дебіторська заборгованість, %	76,9	58,8	88,0	79,9	79,8
Грошові кошти, %	2,8	12,2	2,9	5,8	3,1
Витрати майбутніх періодів, %	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
Оборотні активи, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Оборотність запасів, днів	24	20	10	16	34
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	90	40	101	92	156
Оборотність грошових коштів, днів	3	8	3	7	6
Оборотність витрат майбутніх періодів, днів	0	0	0	0	0
Оборотність оборотних активів, днів	117	68	114	115	196

Джерело: сформовано авторами

заборгованості. Водночас у відповідь на падіння обсягів продажів компанія намагається стимулювати продажі затримкою платежів, але ці заходи все одно неефективні [1].

У такій ситуації необхідно розробити більш ефективні заходи, які кардинально змінять сферу діяльності компанії, наприклад, реструктуризація бізнес-процесів.

Крім 2023 року, підприємство мало достатній рівень поточної ліквідності (>1), а рівень швидкої ліквідності ($<0,25$) та абсолютної ліквідності ($<0,1$) були нижчими за норму. Якщо достатньо за обсягами реалізації ринку, це не катастрофа. У 2023 році, коли обсяг продажів порівняно з 2021 роком зменшився майже в чотири рази, а поточна ліквідність впала нижче нормативного рівня (<1), це стало загрозою для продовження діяльності компанії в цьому бізнес-напрямку та послабило її фінансову стабільність.

Фінансова стійкість підприємства є незадовільною, оскільки обсяг позикових коштів значно перевищує обсяг власних. До кінця 2023 року цей показник становитиме 2,84. У структурі кредиту найбільшу питому вагу за внутрішніми розрахунками мають зобов'язання перед постачальниками та короткострокові зобов'язання. Короткострокові кредити займають незначну частку, а довгострокові

взагалі відсутні. Такий підхід до формування кредитного капіталу дозволяє зменшити фінансові витрати на залучення позикових коштів. Загалом незадовільна фінансова стійкість підприємства свідчить про необхідність вдосконалення процесу управління економічним потенціалом.

Найбільшою проблемою в спектрі діяльності є втрата ринкових позицій за обсягами продажів. Наслідком цього є погіршення рентабельності капіталу, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості та збільшення тривалості операційного циклу. Єдиний показник, який покращився, це тривалість фінансового циклу. Це пов'язано зі збільшенням зобов'язань перед постачальниками, які блокували збільшення тривалості робочого циклу, але такий підхід до фінансування оборотних коштів погіршує відносини з постачальниками. Крім того, зниження ділової активності компанії вплинуло на ефективність її діяльності.

З 2022 року компанія працює у збиток, у 2023 році збитковий капітал компанії вже становить -16,42%. Динаміку складових рентабельності продажів наведено в табл. 7.

Як видно з даних, наведених у табл. 7, виробництво у 2019–2022 роках мало матеріаломісткий характер, зі зниженням обсягів реалізації, найбільшу питому вагу в структурі собівартості мають інші

Таблиця 3

Оцінка ліквідності компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Розмір власних обігових коштів, тис. грн.	-1193,7	1012,1	2638,3	297,0	-2285,0
Маневреність власних обігових коштів, д. од.	-0,58	2,01	0,32	3,04	-0,14
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	1,07	1,10	1,02	0,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,13	0,33	0,11	0,17	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,13	0,03	0,06	0,03
Частка обігових засобів в активах	0,76	0,69	0,78	0,67	0,56
Частка запасів в поточних активах	0,20	0,29	0,09	0,14	0,17
Частка власних обігових засобів в покритті запасів	-0,24	0,21	1,02	0,13	-1,26

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Оцінка фінансової сталості компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,20	0,36	0,29	0,34	0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	4,95	2,81	3,41	2,91	3,84
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,18	0,12	0,25	0,04	-0,46
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,80	0,64	0,71	0,66	0,74
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	3,95	1,81	2,41	1,91	2,84

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

Оцінка ділової активності компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації, тис. грн.	74637,3	88035,3	89520,3	48683,0	19471,0
Фондовіддача	7,04	7,64	7,03	3,71	1,50
Оборотність коштів у розрахунках, днів	90	40	101	92	156
Оборотність виробничих запасів, днів	25	21	11	16	29
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	128	67	110	101	200
Тривалість операційного циклу, днів	116	61	112	108	185
Тривалість фінансового циклу, днів	-12	-6	2	7	-15

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 6

Оцінка рентабельності компанії за 2019–2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн.	3052,5	3886,2	4022,7	-1756,0	-3101,0
Рентабельність продукції, %	7,42	6,86	6,92	-3,24	-14,84
Рентабельність продажу, %	4,09	4,41	4,49	-3,61	-15,93
Рентабельність основної діяльності, %	7,45	6,79	6,88	-3,49	-13,19
Рентабельність капіталу, %	9,55	16,06	11,01	-7,52	-16,42
Рентабельність власного капіталу, %	47,25	45,06	37,51	-21,90	-63,11

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 7

Динаміка складових рентабельності продажу компанії за 2019–2023 рр., %

Найменування показника	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
$\frac{\text{Матеріальні затрати}}{\text{Виручка від реалізації}}$	50,5	36,7	40,0	13,2	25,0
$\frac{\text{Витрати на оплату праці}}{\text{Виручка від реалізації}}$	34,5	40,5	37,6	18,9	20,1
$\frac{\text{Амортизація}}{\text{Виручка від реалізації}}$	2,7	4,4	3,7	2,3	4,7
$\frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Виручка від реалізації}}$	12,3	18,4	18,7	65,5	50,2

Джерело: сформовано авторами

операційні витрати. Тому подолання збитковості має базуватися не на зниженні витрат за основними статтями витрат, а на збільшенні обсягів реалізації, завоюванні нових сегментів ринку та диверсифікації сфер діяльності [2–4].

Для прикладу наведемо оцінку економічної ефективності діяльності компанії, виходячи з різниці між запланованими на поточний рік і фактичними значеннями основних показників її діяльності. Порівняння фактичних значень основних показників виробничо-господарської та фінансово-господарської діяльності наведено в табл. 8.

Результати розрахунків, наведені в табл. 8, свідчать, що використання відомих моделей процесу прийняття рішень позитивно впливає на управління економічною ефективністю та потен-

ціалом компанії, забезпечує значне підвищення ефективності її діяльності. Економічна ефективність діяльності компанії відображається у збільшенні рентабельності капіталу на 65,27%, а економічний ефект – збільшення чистого прибутку на 15,387 млн. грн.

Висновки. Вивчення впливу особливостей процесу прийняття управлінських рішень на формування та використання економічного потенціалу компанії дозволило зробити висновок, що прийняття управлінських рішень є найважливішим елементом ефективного управління. При цьому важливі рішення не обов'язково носять стратегічний характер. За результатами оцінки діяльності аналізованої компанії встановлено, що протягом останніх років спостерігається чітка тенденція

Показники оцінки економічної ефективності діяльності компанії

Найменування показника	Фактичні значення за 20__ рік	Заплановані значення на 20__ рік	Зміна
Виручка від реалізації, тис. грн.	19471,0	54495,0	35024,0
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	-3017,0	16381,6	19398,6
Чистий прибуток, тис. грн.	-3101,0	12286,2	15387,2
Загальна вартість капіталу, тис. грн.	18881,0	25150,0	6269,0
Власні кошти, тис. грн.	4914,0	11150,0	6236,0
Залучені кошти, тис. грн.	13967,0	14000,0	33,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	0,84	0,02
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	2,84	1,26	-1,58
Рентабельність капіталу,%	-16,42	48,85	65,27

Джерело: сформовано авторами

до погіршення її фінансового стану. Але за умови прийняття відповідних управлінських рішень у компанії з'являться нові ринкові ніші. Економічна ефективність компанії виражається у збільшен-

ні рентабельності капіталу компанії на 65,27%, збільшенні загальної рентабельності на 8%, а економічний ефект – збільшення чистого прибутку на 15,387 млн. грн.

Список літератури:

1. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуціна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (дата звернення: 10.12.2024).
2. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 2(48). С. 98–115. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683) (дата звернення: 08.12.2024).
3. Буркинський Б. В., Лисюк В. М., Тараканов М. Л. та ін. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія. Одеса : ІПРЕД НАН України, 2020. 200 с.
4. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53–56.
5. Зеленська М. О. Система управління потенціалом підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2020. № 39. С. 46–50.
6. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 95–100.
7. Корнецький А. О. Еволюція підприємництва та його типологія. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 122–129.
8. Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 07.12.2024).
9. Кривобок К. В. *Управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища*: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04; ХНУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2020. 291 с.
10. Мікроекономіка: навч. посібник / Н.М. Каменева, М.В. Косич, О.Ю. Александрова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 305 с. URL: <http://surl.li/zlhxsm>
11. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип.47. С. 75–79.
12. Терлецька В. О. Підходи та методи оцінювання інноваційної компанії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1. С. 177–182.
13. Engelmann J. B. (2022). Anticipatory anxiety disrupts neural valuation during risky choice. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25698745/> (accessed December 08, 2024)
14. Hammer M. *Beyond Reengineering*. New York: Harper Collins, 1996.
15. Oleshko T., Popyk N., Domaskina K. (2022). Administrative decision-making under conditions of uncertainty. *Modern Economics*, Vol. 34(2022), pp. 75–81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-11).

References:

1. Ajaman I. A., Gronska M. V., Pushchina N. V. (2020) Praktychni aspekty otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva [Practical Aspects of Assessing the Economic Potential of an Enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (accessed December 10, 2024)
2. Balakhonova O.V. (2021) Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva i mekhanizm yoho rozvytku [Generalization of the Components of the Economic Potential of an Enterprise and the Mechanism of

its Development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 2(48), pp. 98–115. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683) (accessed December 08, 2024)

3. Burkynskiy B. V., Lysyuk V. M., Tarakanov M. L. et.al. (2020) *Metodolohichni zasady formuvannia efektyvnoi lohistyky tovarnykh rynkiv: monohrafiia* [Methodological Principles for the Formation of Effective Logistics of Commodity Markets: monograph]. Odesa: (Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research) IMPEER NAS of Ukraine, 200 p. (in Ukrainian)

4. Vovk O. M., Dudik A. O. (2020) Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva: stratehichni pidkhid [Managing the Development Potential of an Enterprise: a Strategic Approach]. *Ekonomichniy prostir – Economic area*, vol. 162. pp. 53–56.

5. Zelenska M. O. (2020) Systema upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Enterprise Potential Management System]. *Naukovi pratsi. Ekonomika – Scientific papers. Economics*, vol. 39. pp. 46–50.

6. Kovshova I., Romanchenko T. (2020) Optyimizatsiia pryiniattia upravlinskoho rishennia na pidpriemstvi [Optimization of Management Decision-making at the Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 2. pp. 95–100.

7. Kornetsky A. O. (2021) Evoliutsiia pidpriemnytstva ta yoho typolohiia [The Evolution of Entrepreneurship and its Typology]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, vol. 12. pp. 122–129.

8. Kravchenko M., Golyuk V. (2022) Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Management Decision-making: Essence and Current Development Trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society* vol. 40. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>. (accessed December 07, 2024)

9. Krivobok K. V. (2020) *Upravlinnia protsesamy adaptatsii promysloвого pidpriemstva do zovnishnoho seredovyshcha* [Management of the Processes of Adaptation of an Industrial Enterprise to the External Environment]: dys....kand. econ. nauk: 08.00.04. Xarkiv, 291 p. (in Ukrainian)

10. Kameneva N. M., Kosych M. V., Aleksandrova O. Yu. (ed.) (2022) *Mikroekonomika: navchalnyi posibnyk* [Microeconomics: a study guide]. Kharkiv: UkrSURT, 305 p. (in Ukrainian)

11. Parii L. V., Kubrak A. O. (2023) Pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Making Management Decisions at the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 47, pp. 75–79.

12. Terletska V. O. (2021) Pidkhody ta metody otsiniuvannia innovatsiinoi kompanii [Approaches and methods for evaluating an innovative company]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. (1), pp. 177–182.

13. Engelman J. B. (2022). Anticipatory anxiety disrupts neural valuation during risky choice. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25698745/> (accessed December 8, 2024).

14. Hammer M. *Beyond Reengineering* (1996). New York: Harper Collins.

15. Oleshko T., Popyk N., Domaskina K. (2022). Administrative decision-making under conditions of uncertainty. *Modern Economics*, Vol. 34(2022), pp. 75–81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-11)