

DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15
 DOI: 10.5281/zenodo.4669949
 UDC: 334.02
 JEL: D7, M15, C22, C13

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN CONDITIONS OF DYNAMIC CHANGE

Volodymyr Yu. Filippov, DEcon, Associate Professor
 Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine
 ORCID: 0000-0003-4429-7582
 Email: v.filippov@onu.ua

Vitalii M. Antoshchuk
 Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine
 ORCID: 0000-0003-0763-3401
 Email: vitalii.antoshchuk@gmail.com

Received 16.12.2020

Філіппов В.Ю., Антошук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. Науково-методична стаття.

Проведено аналіз особливостей прийняття управлінських рішень (УР) в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. Показано, що важливість прийняття УР в останні десятиліття значно зростає. Проаналізовано особливості прийняття УР в МСБ в умовах динамічних змін. Показано вплив обмежень та відзначені основні критерії оцінки УР. Відзначено, що найбільш ефективним засобом підтримки УР є експертні методи, які добре зарекомендували себе як для оцінювання та прогнозування характеристик потреб ринку, так і для розробки сценаріїв розвитку підприємства. Показано, що при наявності високої організаційної культури на підприємстві, доцільно проводити експертизу колективом експертів-інсайдерів.

Наведені принципи розробки та прийняття рішення колективом експертів-інсайдерів, які дозволяють істотно знизити затрати. Обґрунтована доцільність проведення експертного оцінювання колективом експертів-інсайдерів.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень, малий та середній бізнес, експертне оцінювання, інформаційне забезпечення, динаміка, управління, бізнес-процес

Filippov V.Yu., Antoshchuk V.M. Features of management decisions in small and medium business in conditions of dynamic change. Scientific and methodical article.

Features of management decisions in small and medium business in conditions of dynamic change.

The article analyzes the features of management decision-making (DM) in small and medium-sized businesses in a dynamic change. It is shown that the importance of management decisions in recent decades has increased significantly. The peculiarities of managerial decision-making in SMB in the conditions of dynamic changes are analyzed. The influence of limitations is shown and the basic criteria of an estimation of administrative decisions are noted. It is noted that the most effective means of supporting management decisions are expert methods that have proven themselves both for assessing and forecasting the characteristics of the market object and for developing scenarios for enterprise development. It is shown that in the presence of a high organizational culture at the enterprise, it is advisable to conduct an examination by a team of insider experts.

The principles of development and decision-making by a team of insider experts are given, which allow to significantly reduce costs. The expediency of conducting an expert evaluation by a team of insider experts is substantiated.

Keywords: managerial decision making, small and medium business, expert evaluation, information support, dynamics, management, business process

Згідно закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», який визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва, метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва та забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності [1-2].

Незважаючи на складності у розвитку підприємств в Україні, які пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, малий та середній бізнес (МСБ) в останні роки відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37% податкових надходжень. Він забезпечує гнучкість та стійкість економічної системи, наближує її до потреб конкретних споживачів, активізує структурну перебудову економіки та розвиток споживчого ринку, виконує важливу соціальну роль, надаючи робочі місця та забезпечуючи джерело доходу для значних прошарків населення [3-4].

Однак під час кризи 2020 року, яка виникла в наслідок пандемії, незважаючи на те, що МСБ є більш гнучкими та здатними до адаптації щодо зовнішніх впливів, статистика діяльності малого бізнесу значно погіршала. Запровадження обмежувальних заходів у зв'язку із запобіганням поширенню на території України гострої

респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, призвело до значних негативних наслідків для бізнесу внаслідок часткового або повного зупинення функціонування частини підприємств, ускладнення логістики, зниження попиту та руйнування ланцюгів [3-4].

Сьогодні в умовах економічної кризи та динамічних змін та невизначеності інформації про зовнішнє середовище підвищення життєздатності та конкурентоспроможності роботи МСБ безпосередньо пов'язані з ефективністю процесу розробки, прийняття і реалізації керівництвом управлінських рішень. Тобто удосконалення управління бізнесом необхідно розглядати як один із головних чинників підвищення його ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ефективне управління будь-якими системами (об'єктами) стосовно до різних сфер людської діяльності сьогодні неможливе без передбачення суб'єктом управління як перешкод на шляху до мети, так і наслідків її досягнення. Відомий вислів «управляти – значить передбачати» відноситься до діяльності фахівців різного профілю і наповнюється більш вагомим в аспекті відповідальності змістом [5-7].

Ефективність системи управління бізнесом значно залежить від вчасно виявлених проблем. Наприклад, типовими «сліпими» зонами в управлінні МСБ можуть бути наступні [8]:

- не завжди проводиться управлінська діагностика ключових показників бізнесу;
- не впроваджуються скрипти (шаблонидіяльності) для працівників фірми. Такі скрипти зводять до мінімуму помилки працівників під час спілкування з клієнтам, автоматизують процеси. Також це заощаджує час на навчання нових працівників;
- керівник потопає в купі операційних завдань замість стратегічних. Мета директора – розробляти стратегіїрозширення ринку, пошуку нових клієнтів, плану продажу, а ніяк не телефонування клієнтам чи робота із контентом на сайті;
- відсутність бачення кінцевого результату. Треба чітко для себе уявляти кінцеву мету. Це дасть змогу задати вірний напрям розвитку бізнесу;
- бізнес-модель часто підприємства є незмінною. Доцільно вносити зміни у модель бізнесу, її трансформувати та видозмінювати, робити більш гнучкою та здатною до адаптації щодо зовнішніх впливів.

Управління в узагальненому вигляді припускає здійснення суб'єктом управління ряду послідовних операцій: підготовка і прийняття рішення; реалізація (виконання) рішення; контроль виконання рішення [5-7].

Слід відмітити, що важливішим етапом в системі управління МСБ є формування механізму прийняття рішень.

Необхідність прийняття рішення виникає завжди при наявності проблеми. Проблема – складна теоретична або практична ситуація, що вимагає вивчення, дослідження, дозволу. Вона відображає різницю між існуючим і бажаним станом системи, між існуючим і бажаним виходом системи. Для того щоб усунути цю різницю, необхідно вибрати цілі рішення, а потім поставити завдання по їх досягненню.

Рішенням задачі є варіант, обраний з багатьох можливих. Процес вибору рішення задачі з декількох можливих варіантів називається прийняттям рішення. Весь процес вирішення проблеми, починаючи з її виявлення і закінчуючи реалізацією рішення, називається процесом вирішення проблеми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Процеси прийняття рішень в МСБ в умовах динамічних змін мають низку особливостей [8]:

- більшість рішень приймається в ситуаціях, які раніше не зустрічалися;
- вибір варіантів рішень відбувається, як правило, при наявності значної кількості інформації та браку необхідної достовірної інформації, в умовах високого ступеня невизначеності, тобто при неповній інформації про поточну ситуацію і тенденції її розвитку, а також при неясних уявленнях про всі наслідки прийнятого рішення;
- рішення, зазвичай найбільш відповідальні, приймаються в умовах жорсткого обмеження в часі та постійного старіння інформації;
- на зміст рішень істотно впливають особисті якості і інтереси людей, що приймають рішення.

Таким чином, управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і творчого вибору), спрямований на вирішення конкретної проблеми (ситуації). Воно визначає, які дії необхідно зробити в фактичних або прогнозованих умовах.

Управлінське рішення (УР) це певний економічний процес, який відбувається у рамках управління організацією і має три етапи: розробка, прийняття і реалізація. Етапи включають в себе, виявлення проблеми, формулювання завдань, порівняння альтернативних варіантів рішення, складання плану реалізації рішення і оперативне керівництво його реалізацією. Об'єктами управлінських рішень виступають види діяльності МСБ: управлінська діяльність; маркетингова діяльність; економічний і фінансовий розвиток; соціальний розвиток; кадрове забезпечення тощо.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками.

- за часом управління (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за змістом керованого процесу (соціальні, економічні, технічні та ін.);

— за ступенем участі персоналу (індивідуальні, корпоративні).

Слід відзначити, що важливість прийняття управлінських рішень існувала завжди, але по ряду причин в останні десятиліття вона значно зросла. Це обумовлено наступними основними факторами:

- науково-технічний прогресом, який з одного боку, значно розширює можливості менеджерів різного рівня і збільшує швидкість прийняття управлінських рішень, а з іншого – поліпшує наукове обґрунтування прийнятого рішення, його оптимізацію та ефективність;
- істотними якісними змінами та нестійкістю зовнішнього середовища діяльності МСБ. Останньому притаманні динаміка, новизна і різноманітність, невизначеність;
- збільшенням кількості альтернатив прийняття рішень під впливом науково-технічного і соціального прогресу;
- скороченням періоду часу, коли прийняті раніше рішення залишаються незмінними, та часу на прийняття рішень;
- посиленням взаємозв'язків і взаємодії залежних рішень в різних сферах;
- залежністю від накопичених знань та людського капіталу, усвідомленням необхідності врахування людських

відносин і психологічних факторів в управлінні

— підвищенням значущості наслідків реалізації рішень.

Метою статті є виявлення особливостей прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін, виявлення проблемних аспектів та шляхів їх усунення.

Виклад основного матеріалу дослідження

Процес прийняття рішення на підприємстві МСБ доцільно розглядати як комплексний процес, що має достатню інформаційну підтримку, та складається з трьох основних стадій:

- підготовки управлінського рішення – усвідомлення наявності проблеми;
- розробка та прийняття рішення;
- виконання рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, що включає пошук, збір і обробку інформації, а також усвідомлюються та формулюються проблеми, які потребують вирішення. Відбувається постановка мети розробки та реалізації УР та критерії їх відбору.

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (рис.1).

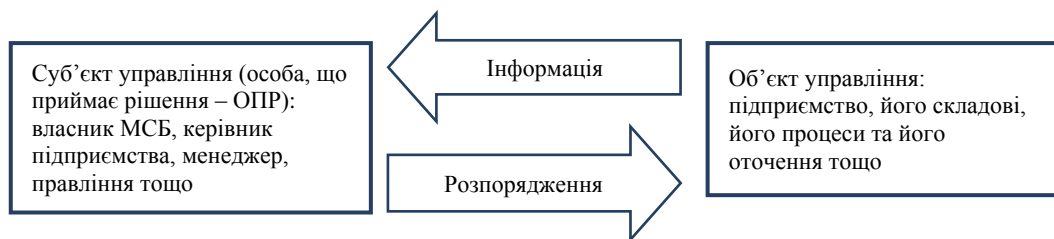


Рисунок 1. Загальна схема процесу управління
Джерело: власна розробка автора

На стадії прийняття рішення на основі різноманітних розрахункових методик проводиться розробка і оцінка альтернативних рішень і сценаріїв дій; вибір основних варіантів керуючих впливів на основі бачення сценарію розвитку ситуації; проводиться розробка плану дій та вибір і прийняття найкращого рішення.

На стадії реалізації рішення приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому мета управлінської діяльності – це знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Узагальнена схема процесу прийняття рішення

на підприємствах МСБ наведена в таблиці 1.

Слід відмітити, що при управлінні особливо малим бізнесом існують різного роду обмеження, що перешкоджають ефективному прийняттю УР. Такими обмеженнями можуть бути наступні: людський фактор (рішення приймають, реалізують та контролюють люди), наявність неефективних комунікацій, звуження повноважень членів організації, нестача фінансових коштів, недостатність працівників потрібної кваліфікації тощо. Тому при виборі альтернативного варіанту вибору УР ЛПР необхідно визначити основні його оцінки, так звані «критерії прийняття рішень». Існує п'ять основних ознак, що характеризують УР в МСБ [6]:

- важливість, яка визначається розміром очікуваного прибутку (або втрат);
- частота прийняття УР (наприклад, одноразово, кожного дня);
- терміновість, що визначається часом на

— прийняття та виконання рішення;
— оборотність – одні рішення можна легко скоригувати, інші або ні, або їх виправлення пов'язано з великими втратами;

— кількість альтернатив – часто зустрічаються проблеми, які передбачають лише два можливих рішення (так/ні), але бувають ситуації, коли виникає безліч альтернатив.

Таблиця 1. Процес прийняття рішення на підприємствах МСБ

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

Джерело: складено авторами за матеріалами [5-7].

Існує два основних рівня прийнятих рішень: індивідуальний (характеризується внутрішньою логікою самого процесу) і груповий (інтерес зсувається в сторону створення середовища навколо процесу прийняття рішення за допомогою спеціально створених команд з груп фахівців різних сфер діяльності).

Слід відзначити, що особливістю, яка притаманна підприємствам МСБ є, як правило, висока організаційна культура як система цінностей, що передбачає високі стандарти діяльності кожного працівника і гнучке лідерство з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери загального залучення працівників до досягнення мети діяльності МСБ та усунення проблем, які виникають, бажання досягти мети бізнес структури. Тому в МСБ як правило до розробки УР залучаються добровільні учасники – працівники цього ж підприємства, які глибоко знають його проблеми «зсередини» та мотивовані на сприяння виходу підприємства з кризових ситуацій – колективи експертів-інсайдерів (KEI) [10-11].

Важливішою складовою процесу прийняття рішення на підприємстві МСБ є його інформаційне забезпечення, яке представляється сукупністю всієї інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Аналіз показує, що основні аспекти, що ускладнюють процес розробки і прийняття

управлінських рішень можна розділити по чотирьом наступним ознакам [5-7]:

I. Відхилення від раціональної процедури розробки та прийняття управлінських рішень:

- прийняття рішень інтуїтивним методом;
- відсутність чіткого формулювання проблеми;
- недостатня проробка альтернативних варіантів управлінського рішення;
- відсутність і недосконалість зворотного зв'язку.

II. Погляди, недостатній досвід та помилкові переваги ОПР:

- слабкі управлінські здібності – помилкові погляди керівника на проблему, що призводять до спотвореного уявлення про дійсність всередині компанії;
- неможливість обробити значні обсяги інформації;
- небажання та/або нездатність слухати оточуючих і сприймати сигнали зовнішнього середовища;
- нездатність визнати свою неправоту і відсутність настрою на виявлення власних помилок;
- харизма керівника, високий ступінь залежності від суб'єктивних чинників, таких як стан, самопочуття, настрої, радість життя тощо;
- невміння організувати процеси прийняття і реалізації рішень з боку ОПР.

III. Проблеми в інформаційному забезпеченні управлінських рішень:

- наявна інформація не задовольняє вимогам (рис. 2) необхідності та достатньої кількості, достовірності та точності, своєчасності, повноти та корисності;
- мала швидкість доступу до необхідної інформації;
- погана організація системи комунікацій.

IV. Організаційні проблеми:

- низький рівень виконавської дисципліни;
- невідповідність поставлених цілей реальної ситуації на підприємстві;
- велика кількість прийнятих рішень, які розпилюють ресурси;
- недосконалість системи оформлення, передачі та контролю реалізації управлінських рішень.

Для усунення впливу вищенаведених чинників при управлінні МСБ в умовах економічної кризи, динамічних змін та невизначеності інформації про зовнішнє середовище для підвищення життєздатності та конкурентоспроможності роботи потрібна сучасна методологія прийняття УР в МСБ, що націлена на розробку ефективних УР, що включає: формулювання мети управління; вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки альтернатив; складання сценарію ефективних дій.

Така методологія враховує наступні основні принципи прийняття науково обґрунтованих і ефективних управлінських рішень:

- застосування при розробці УР наукових підходів;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність УР;
- забезпечення ОПР якісною інформацією;
- вибір з величезного арсеналу методів прийняття УР найбільш підходящих для даної проблеми;
- забезпечення порівнянності розроблених альтернатив;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правову обґрунтованість прийнятого рішення;
- автоматизацію процесів збору та обробки інформації, розробки і реалізації рішень;
- розробку і функціонування системи відповідальності і мотивації прийняття якісного та ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації рішення.

Аналіз показує, що методи прийняття управлінських рішень численні і різноманітні [5, 7].

Оскільки до 70% управлінських рішень приймаються не шляхом раціонального прорахунку альтернатив, а під впливом суб'єктивних факторів, то найбільш привабливими для прийняття УР в МСБ в умовах динамічних

змін є експертні методи, перевагою яких є відносна простота і застосовність для прийняття управлінських рішень практично в будь-яких ситуаціях, в тому числі в умовах неповноти інформації. Експертні методи добре зарекомендували себе як інструментальні засоби оцінювання та прогнозування характеристики потребринку та як інструментальні засоби розробки сценаріїв розвитку підприємства.

Експертні методи – це технологічні прийоми проведення опитування експертів спеціалістів та обробки їх думок та оцінок з метою підготовки інформації для прийняття рішень [5, 9-10].

На підприємствах МСБ, враховуючи специфіку відносин працівників, загальне залучення працівників до досягнення мети діяльності МСБ доцільно проводити експертизу колективом експертів-інсайдерів (KEI), так звану KEI-експертизу [10-11].

KEI-експертиза має певні переваги:

- невисокі затрати на проведення KEI-експертизи. Вони можуть бути в рази, а то й на порядок менші, ніж в класичній експертизі;
- експерти-інсайдери мають більш повне уявлення про стан бізнес-процесів, що протікають на підприємстві та їх особливості;
- висока оперативність проведення KEI-експертизи. Таку експертизу можна організувати із застосуванням сучасних цифрових засобів комунікації протягом двох-трьох днів.

Незважаючи на те, що KEI-експертиза потребує більш складних методів обробки вона є найбільш доступною для підтримки процесу прийняття УР в МСБ. Слід відмітити, що KEI-експертиза може бути двох видів як оціночною (наприклад, виявлення проблемних місць підприємства), так і управлінською (наприклад, генерування та вибір альтернативних варіантів рішень або розробка стратегії та тактики управління). Загальна схема розробки та прийняття рішення колективом експертів-інсайдерів наведена на рис. 2.

Стрілками показано залучення до процесу колективу експертів-інсайдерів (KEI) та осіб, що приймають рішення (ОПР).

Таким чином, проведення KEI-експертизи сприятиме щоб прийняте управлінське рішення було ефективним особливо в умовах невизначеності. ОПР одержить необхідну підтримку при прийнятті управлінських рішень, можливість точніше оцінювати ситуацію на підприємстві та в його оточенні, одержить нові погляди щодо сценаріїв як для розвитку підприємства так і для виходу із кризових ситуацій.

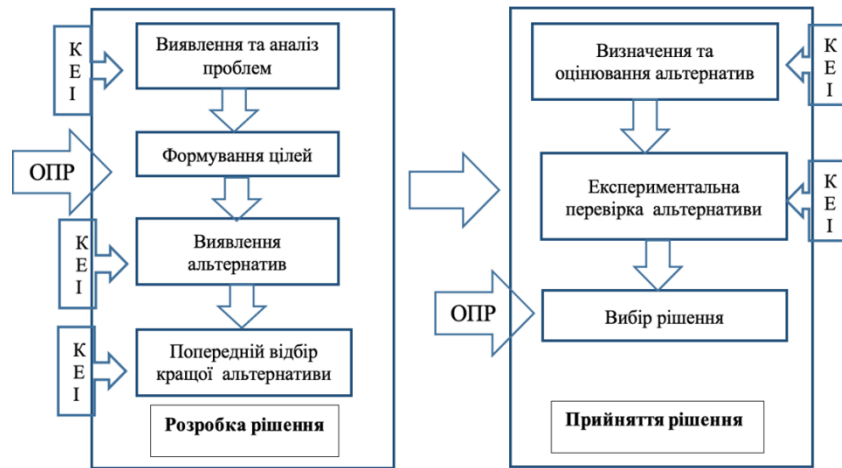


Рисунок 2. Загальна схема розробки та прийняття рішення колективом експертів-інсайдерів

*Джерело: власна розробка авторів***Висновки**

Безумовним фактом залишається те, що для прийняття ефективних управлінських рішень сучасним малим підприємствам необхідна врахувати особливості які притаманні підприємствам малого та середнього бізнесу, так як воно не тільки є запорукою успіху і конкурентоспроможності, а й засобом виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби та в умовах складних кризових ситуацій.

В статті проаналізовані особливості прийняття УР в МБС в умовах динамічних змін. Показаний вплив обмежень та відзначені основні етапи прийняття УР та критерії їх оцінки. Показана важливість інформаційного забезпечення МБС, наведені вимоги до нього.

Обґрунтована доцільність проведення експертного оцінювання колективом експертів-інсайдерів. Наведені принципи розробки та

прийняття рішення колективом експертів-інсайдерів, які дозволяють істотно знизити затрати на проведення колективного експертного оцінювання як способу пошуку ефективних управлінських рішень і підвищити його оперативність.

Для усунення впливу негативних чинників при управлінні МСБ в умовах економічної кризи, динамічних змін та невизначеності інформації про зовнішнє середовище для підвищення життєздатності та конкурентоспроможності роботи потрібна сучасна методологія прийняття УР в МСБ, основною складовою якої є науково обґрунтоване експертне оцінювання колективом експертів-інсайдерів.

Запропоновані рішення були апробовані на одному з малих підприємств м. Одеса та показали позитивні результати.

Abstract

The unconditional fact is that in order to make effective management decisions, modern small businesses need to consider the features that are inherent in small and medium-sized businesses.

Effective management decisions are not only the key to success and competitiveness, but also a means of survival in conditions of fierce competition and in difficult crisis situations.

The article shows the importance of effective management decisions and analyzes their features for small and medium-sized businesses in a dynamic change. The influence of the existing restrictions is shown and the main stages of making managerial decisions are marked and the main criteria for their evaluation are given.

The author proposed to consider the decision-making process at the SMB as appropriate as a comprehensive process that has sufficient information support, and consists of three main stages: awareness of the problem and the need to solve it; development and decision-making and implementation of the decision.

The importance of information support, which must meet certain requirements: the need and sufficient quantity, reliability and accuracy, timeliness, completeness and usefulness.

The expediency of conducting an expert evaluation by a team of insider experts is substantiated. The advantages of development and decision-making by a team of insider experts are presented, which allows to significantly reduce the costs of conducting collective expert evaluation as a way to find effective management decisions and increase its efficiency.

It is shown that to eliminate the impact of negative factors in the management of SMBs in the economic crisis, dynamic changes and uncertainty of information about the external environment to improve the viability and competitiveness of work requires a modern methodology for accepting MD in SMBs. The basic principles of this methodology are scientifically based decision-making and effective.

The proposed solutions were tested at one of the small company in Odessa and showed positive results.

Список літератури:

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Офіційний вебпортал парламенту України: веб-сайт. 2020. URL: [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. (дата звернення: 10.11.2020).
2. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504-р. Офіційний вебпортал парламенту України: веб-сайт. 2020. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-p>. (дата звернення: 10.10.2020).
3. Державна служба статистики України: веб-сайт. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.03.2020).
4. Великі проблеми малого бізнесу: Системний звіт. Рада бізнес-омбудсмена: веб-сайт. 2020. [Електроний ресурс] – Режим доступу: https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf. (дата звернення: 10.03.2020).
5. Асаул А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И. и др. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / ред. А.Н. Асаул. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 304 с.
6. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: Курс лекцій. Мукачєво: МДУ, 2016. 135 с.
7. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / ред. Ю. Є. Петруня; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
8. Рачинська Г.В., Копець Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 240-247.
9. Половцев О.В., Баранова В.Г. Управління розподілом ресурсів у державному секторі: теоретико-методологічні підходи та практичні процедури. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2013. – Вип. 2. – С. 123-130.
10. Філіппов В.Ю., Антощук В.М. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 4 (14). – С. 109-114. URL: [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No4/109.pdf>. (дата звернення: 10.03.2020). DOI: 10.15276/EJ.04.2020.13. DOI: 10.5281/zenodo.4642240.
11. Филиппов В., Антощук В., Болтенков В., Кондратьев С. Экспертная поддержка управленческих решений бизнес-структур. Устойчивое развитие: Международный журнал. – 2020. – № 4. – С. 64-69. [Електроний ресурс] – Режим доступу: <https://maurorg77.wixsite.com/maur-org/posleden-broj>. (дата звернення: 10.03.2020).

References:

1. On the development and state support of small and medium enterprises in Ukraine: Law of Ukraine of 22.03.2012 № 4618-VI. Official web portal of the Parliament of Ukraine: website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> [in Ukrainian].
2. On approval of the Strategy for the development of small and medium enterprises in Ukraine for the period up to 2020: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24.05.2017 № 504-p. Official web portal of the Parliament of Ukraine: website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-p> [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine: website. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Big problems of small business: System report. (2020). Business Ombudsman Council: website. Retrieved from https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/s/3_2020_system_ua.pdf [in Ukrainian].
5. Asaul, A.N. & Grakhov, V.P. & Koval, O.S. & Rybnov, E.I. etc. (2014). Theory and practice of development of acceptance and realization of administrative decisions in business. A. N. Asaul (ed.). SPb.: ANO "IPEV" [in Ukrainian].
6. Yurkov, O.S. (2016). Decision Theory: A Course of Lectures. Mukachevo: Moscow State University [in Ukrainian].
7. Petrunya, Y.E. & Litovchenko, B.V. & Pasichnyk, T.O. etc. (2020). Management decision-making: Textbook. Yu. E. Petrunya (ed.). Dnipro: University of Customs and Finance [in Ukrainian].
8. Rachynska, G.V. & Kopets, G.R. (2015). Current aspects of small and medium business management in Ukraine. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia. № 815. P. 240-247 [in Ukrainian].

9. Polovtsev, O.V. & Baranova, V.G. (2013). Resource allocation management in the public sector: theoretical and methodological approaches and practical procedures. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykholohii, 2, 123-130 [in Ukrainian].
10. Filippov, V.Y. & Antoshchuk, V.M. (2020). Information support of management decisions based on insider expert assessment. Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. 4 (14), 109-114. Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No4/109.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2020.13. DOI: 10.5281 / zenodo.4642240 [in Ukrainian].
11. Filippov, V. & Antoshchuk, V. & Boltenkov, V. & Kondratiev, S. (2020). Expert support of management decisions of business structures. Sustainable Development: International Journal, 4, 64-69. Retrieved from <https://maurorg77.wixsite.com/maur-org/posleden-broj> [in Russian].

Посилання на статтю:

Філіппов В.Ю. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін / В. Ю. Філіппов, В. М. Антощук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 6 (52). – С. 122-129. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949.

Reference a Journal Article:

Filippov V.Yu. Features of management decisions in small and medium business in conditions of dynamic change / V. Yu. Filippov, V. M. Antoshchuk // Economics: time realities. Scientific journal. – 2020. – № 6 (52). – P. 122-129. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949.

