

УДК 658

Христенко О.В.
*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту й адміністрування
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка*

Свистун О.М.
*студент
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка*

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS AT THE ENTERPRISE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні підходи до трактування поняття «управлінське рішення». Визначено, що потреба в прийнятті рішення обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Досліджено процес прийняття та реалізації управлінських рішень на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Виявлено існуючі проблеми, що виникають під час здійснення даного процесу, та визначено основні шляхи їх вирішення. Встановлено, що уміння керівником правильно приймати рішення визначає чіткість досягнення поставлених цілей та впливає на успіх діяльності всієї організації.

Ключові слова: ефективність, підприємство, процес прийняття та реалізації управлінських рішень, управлінське рішення, фактори.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные подходы к трактовке понятия «управленческое решение». Определено, что потребность в принятии решения обуславливается как внешними, так и внутренними факторами. Исследован процесс принятия и реализации управленческих решений на отечественных сельскохозяйственных предприятиях. Выявлены существующие проблемы, возникающие при осуществлении данного процесса, и определены основные пути их решения. Установлено, что умение руководителем правильно принимать решения определяет четкость достижения поставленных целей и влияет на успех деятельности всей организации.

Ключевые слова: эффективность, предприятие, процесс принятия и реализации управленческих решений, управленческое решение, факторы.

ANNOTATION

The article reviews the main approaches to the interpretation of the concept of management decision. It has been found out that the necessity of making a decision is determined by both external and internal factors. The process of adoption and implementation has been studied at the national agricultural enterprises. The study has revealed the actual problems that may occur in the course of the implementation of the process and determined the main ways to solve them. We have determined that the ability of the leader to make right decisions determines the clarity of goal achievement and affects the success of the entire enterprise.

Keywords: efficiency, enterprise, decision-making and implementation, management decision factors.

Постановка проблеми. Серед безлічі проблем сучасного менеджменту найважливішими є прийняття та реалізація управлінських рішень. Ефективне прийняття рішень є передумовою виконання управлінських функцій. Це визначає важливість володіння кожним керів-

ником теоретичними знаннями та практичними навичками розробки та реалізації ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес розробки та прийняття управлінських рішень розглядається у багатьох наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Коултер, Б.Г. Литвак, О.С. Віханський, А.І. Наумова, В.М. Колпаков, В.В. Стадник, Ю.Є. Петруня, М.А. Йохна, Ф.І. Хміль, Р.А. Фатхутдинов, В.С. Юкаєва та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень з цього питання, проблема прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємствах у сучасних умовах господарювання залишається актуальною й на сьогодні.

Постановка завдання. Сучасна практика підготовки та виконання управлінських рішень характеризується наявністю численних помилок на всіх рівнях управління економікою. Причини такого становища різноманітні, як і різноманітне господарське життя, що складається з безлічі простих і складних ситуацій, які потребують вирішення. Визначальне місце у переліку причин неефективних рішень займає незнання або недотримання технології їх розробки та організації виконання. Тому дослідження процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на вітчизняних підприємствах є досить актуальним завданням.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських. Найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом.

Загалом, у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі є значна кількість трактувань поняття «управлінське рішення» (табл. 1).

Аналіз визначень вказує на відсутність сталого поняття «управлінське рішення». На нашу думку, під управлінським рішенням необхідно розуміти творчий процес суб'єкта управління, в результаті якого визначаються, дії, які необхідно здійснити для розв'язання тактичних і стратегічних проблем і отримати бажаний результат у певній підприємницькій діяльності.

Прийняття рішень в організації являє собою свідомий вибір із наявних варіантів або альтернатив на пряму дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації, тому що план – це набір рішень щодо розміщення ресурсів і напрямів їхнього використання для досягнення цілей організації. Прийняття рішень – це «центр», навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту.

У керуванні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить досить формалізований характер, тому що рішення стосується не тільки однієї особистості, а найчастіше воно відноситься до підрозділу або до організації в цілому [2].

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Процес розробки і прийняття рішень – це творчий процес у діяльності керівників будь-

якого рівня, що включає ряд етапів. Кожен автор наводить свій перелік етапів цього процесу. Ці переліки не дуже різняться по суті, але мають певні особливості, які визначаються глибиною розгляду предмету, сферою застосування та іншими чинниками. На нашу думку, найбільш раціональним є підхід М. Коултера, який виділяє такі етапи процесу прийняття управлінських рішень [9, с. 239]:

- визначення проблеми;
- визначення критеріїв, які впливають на рішення;
- розподіл критеріїв за ступенем важливості;
- визначення варіантів рішення проблеми;
- аналіз варіантів;
- вибір оптимального варіанта;
- реалізація вибраного варіанта;
- оцінка ефективності рішення.

Розглянемо детальніше кожен із етапів цього процесу.

Процес прийняття рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово, вже у ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібен великий досвід і дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням «відчути» проблеми, які ще тільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки.

Таблиця 1

Наукові погляди щодо сутності поняття «управлінське рішення»

Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»	Джерело
В.О. Василенко	Творчий процес, у якому певним чином поєднуються тверезий математичний підхід, логіка, психологія, емоція, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника того чи іншого рангу.	[1, с. 38]
В.М. Колпаков	Результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють рішення, оформлений у вигляді документа.	[2, с. 8]
Ю.Б. Корольов	Результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.	[3, с. 118]
Дж.К. Лафта	Результат управлінської діяльності, що складається з вибору альтернатив з безлічі варіантів та досягнення конкретної мети системи менеджменту	[4]
Ю.Є. Петруня	Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.	[5, с. 8]
Ф.М. Русинова	Фіксований управлінський акт, виражений у письмовій або усній формі, що реалізується для вирішення проблемної ситуації.	[6, с. 255]
Р.А. Фатхутдинов	Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної цілі системи менеджменту.	[7, с. 14]
В.С. Юкаєва	Творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан.	[8, с. 7]

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми «фільтруються», здійснюється їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання.

Після «фільтрування», виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією із фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями і результатами.

На другому етапі прийняття рішення менеджер обирає певні критерії, які будуть впливати на вирішення проблеми.

Розподіл критеріїв за ступенем важливості. Оскільки критерії, визначені на попередньому етапі процесу прийняття рішення, не рівноцінні за ступенем важливості, менеджеру необхідно визначити ваговий коефіцієнт кожного критерію для того, щоб визначити пріоритети у ході прийняття рішення. Простий спосіб розподілу критеріїв за ступенем важливості полягає в тому, що спочатку найважливіший критерій оцінюється 10 балами, а потім всім іншим факторам присвоюються оцінки в міру зменшення їх важливості. Таким чином, на відміну від критерію, оціненого 5 балами, найбільш важливий фактор буде в два рази вагомим. В якості вищої оцінки можна використовувати 100 або 1000 балів або будь-яке інше число за вибором менеджера.

Визначення варіантів рішення проблеми. На цьому етапі потрібно визначити всі можливі варіанти, які можна використати для вирішення існуючих проблем. Важливо пам'ятати, що на цьому етапі менеджер повинен лише перерахувати всі можливі варіанти, а не оцінювати їх.

На наступному етапі необхідно критично проаналізувати кожен із можливих варіантів рішення проблеми. Переваги й недоліки кожного варіанта стають очевидними тоді, коли вони порівнюються за допомогою критеріїв та його вагових коефіцієнтів, встановлених на другому та третьому етапах. Кожен варіант оцінюється за кожним критерієм.

Вибір оптимального рішення. Цей етап прийняття рішення вважається вирішальним, оскільки на ньому робиться вибір найкращого варіанта з усіх перелічених і оцінених. Отже, після визначення всіх згаданих чинників, які впливають на рішення, розподілу їх за ступенем важливості й виділення найбільш підходящих та вигідних варіантів просто потрібно вибрати варіант, який дістав найвищу оцінку на п'ятому етапі.

Процес вибору завершується на попередньому етапі, проте, якщо обраний варіант не реалізувати належним чином, то він може виявитися невдалим. Отже, сьомий етап полягає у впровадженні прийнятого рішення в життя.

Реалізація вибраного варіанта полягає в інформуванні осіб, відповідальних за його реалізацію, про прийняте рішення й забезпечення ними його виконання. Успішно реалізувати

своє рішення менеджерам допомагають групи, чи команди. Якщо особи, які мають впроваджувати рішення, у життя, беруть участь у процесі його прийняття, то їх прагнення до досягнення позитивного результату вище, ніж тих, кому наказують, що слід робити [9, с. 240-245].

Оцінка ефективності рішення. Цей етап повинен дати відповідь на питання: чи досягнутий бажаний ефект в результаті впровадження обраного варіанта?

Щоб бути ефективним, управлінське рішення повинно відповідати певним вимогам [5, с. 12]:

- наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері;

- кількісна та якісна визначеність передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками;

- правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації;

- оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу;

- своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначити, коли слід застосовувати відповідні заходи;

- комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення;

- гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації;

Ефективне прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них.

Якщо за результатами оцінки з'ясується, що проблема усе ще існує, то менеджеру слід глибоко проаналізувати на якому етапі допущено помилку. Чи правильно визначена проблема? Чи не допущена помилка щодо оцінки різних варіантів? Відповіді на ці питання можуть повернути менеджера на один із попередніх етапів. Інколи процес прийняття рішення доводиться починати з початку [9, с. 245].

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише намі-

ри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап реалізації прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій [10]:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в тому числі обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми, які впливають на них, то при прийнятті необхідно враховувати цілий перелік різноманітних факторів.

Професор Т.Д. Бурменко фактори впливу на управлінські рішення розділяє на об'єктивні, що не залежать від волі людини і суб'єктивні, що виражають особисті риси і міркування менеджерів.

Об'єктивні фактори створюють базу для розробки рішень і характеризуються ступенем «прозорості» середовища, тобто обсягом і достовірністю інформації про поведінку підприємства і його оточення у минулому, сьогодні і майбутньому. Очевидно, чим більшою і точнішою є накопичена для прийняття рішення інформація, тим краще можна оцінити наслідки його реалізації. А це значить, що вибір кращого рішення з безлічі припустимих стане більше осмисленим і безпомилковим.

Суб'єктивні фактори втілюють соціально-психологічні риси людей: життєві пріоритети, шкалу цінностей, традиції, звички, стиль роботи тощо. Зрозуміло, що ці риси людей багато в чому визначають схильність керівників до того або іншого рішення і результативність його виконання [11].

Таким чином, на процес прийняття рішень досить істотно впливають особисті якості менеджера, його знання та вміння, професіоналізм та життєвий досвід, характер, темперамент,

симпатії й антипатії, уподобання, смаки, розуміння особистого престижу тощо, а також їхній емоційний стан, самопочуття, настрої. Керівник, що приймає рішення, може бути переконаним, принциповим борцем, упевненим у важливості і суспільній корисності дорученої йому справи, або може мати риси кар'єриста, що виявляє активність заради особистого висування; мати якості новатора, що сміло упроваджує все передове й ефективно, або, навпаки, консерватора, якому важко відмовитися від звичних методів, навіть якщо вони явно застаріли; мати сильну волю, рішучість і наполегливість в досягненні поставлених цілей або бути людиною, не спроможною піти «проти течії»; діяти імпульсивно або з розрахунком, обдуманно; легко або важко входити в нову обстановку.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблему, зменшити її актуальність.

Процес прийняття управлінського рішення спирається на значні обсяги інформації, що характеризують поширення, розвиток та економічне значення факторів конкурентного середовища. Лише в результаті своєчасного отримання та повноцінної обробки цієї інформації можна прийняти оптимальне рішення, яке забезпечить ефективну діяльність підприємства та його високу рентабельність [7].

Дослідження процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах дозволило виявити існуючі проблеми даного процесу та визначити шляхи їх вирішення:

1. Працівники переважно не беруть участь в процесі розробки та прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення приймає директор товариства. Це знижує ефективність реалізації прийнятого рішення, оскільки встановлено, що в ситуації, коли працівники, які мають реалізовувати рішення, беруть участь у процесі його прийняття, то їх прагнення до досягнення позитивного результату буде вище, ніж тоді коли їм лише вказують, що слід робити.

2. При прийнятті управлінських рішень керівник не дає оцінку наявним можливостям підприємства.

Виділимо деякі існуючі обмеження, які потрібно враховувати при розробці та прийнятті рішень. При прийнятті та реалізації рішень необхідно враховувати таке:

- адекватність витрат коштів прийнятому рішенню;
- кількість працівників, які мають необхідну кваліфікацію і досвід реалізації подібних рішень;
- рівень конкуренції;
- обсяг та якість наявної інформації з даної проблеми;
- технології та інші можливості підприємства.

3. Істотним обмежувальним фактором всіх управлінських рішень є обумовлене вищою керівною ланкою звуження повноважень всіх членів організації, тобто менеджер може приймати чи здійснювати рішення в тому разі, якщо найвище керівництво наділило його цими правами.

4. Підприємства переважно розглядають проблему в масштабі структурного підрозділу (відділу). Звичайно, розбивка за підрозділами іноді може бути виправдана з погляду здійснення контролю і кадрових обмежень. Однак інколи може виникнути субоптимізація – спроба відділу досягти рішення, що було б оптимальним саме для нього.

На жаль, те, що є оптимальним для одного відділу, може бути далеко не оптимальним для організації в цілому. Тому при прийнятті управлінських рішень керівництво підприємства повинно враховувати не тільки інтереси та показники одного відділу, але й усієї організації.

5. Абсолютно незадовільною є побудова інформаційної системи нарад. Спостерігається проходження багатьох рівнів, найчастіше, другорядної інформації, яка затрачає час та змушує одними і тими самими питаннями займатися паралельно багатьох посадових осіб, нерідко одночасно на різних ієрархічних рівнях управління.

Пропонується побудувати процес інформаційного обміну на всіх ієрархічних рівнях організаційної піраміди таким чином, щоб до будь-якого керівника, який бере участь в системі управління, інформація проходила тільки з тих проблем по-яким по-перше, тільки він має право прийняття рішення, і по-друге, тільки в тому випадку, коли вона свідчить про ті чи інші відхилення у функціонуванні підлеглого йому об'єкта управління. Це дозволить набагато зекономити час вищого керівництва.

6. Неправильна побудова доповідей про результати діяльності об'єкта управління. Доповідь не повинна містити інформацію про те, що виконано, оскільки вище керівництво все одно не надає обсягу виконаних робіт. Доповідь повинна констатувати те, що не зроблено, причини цього і що потрібно, щоб вирішити дану проблему. Проходження даної рекомендації в деяких випадках скорочує затрати часу в десять разів.

Уміння керівником правильно приймати рішення визначає чіткість досягнення поставлених цілей та впливає на успіх діяльності всієї організації. Основне завдання керівника – уміння так організувати процес прийняття і реалізації управлінських рішень, щоб з високим ступенем вірогідності ухвалювалися ефективні управлінські рішення. Тому керівник, який «все знає сам», може опинитися в досить складній ситуації: зарозумілість, самовпевненість, видимість обізнаності можуть перешкодити йому прийняти вірне рішення.

Виділимо основні правила, яким повинно слідувати керівництво підприємства з метою

підвищення ефективності управлінських рішень [12, с. 8]:

- рішення мають виходити з досяжних цілей, реально наявних ресурсів і часу, що досягаються шляхом опрацювання і аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- уникання непотрібних рішень. Тобто тих рішень, що не впливають на діяльність організації та управління людьми;

- управлінське рішення має бути своєчасним;
- необхідність зіставлення затрат на розробку та реалізацію управлінського рішення із очікуваними результатами;

- недопущення прийняття кількох варіантів рішення для розв'язання однієї проблеми;

- рішення має відповідати рівню організації та співробітництва;

- формулювання правил для рутинних рішень;

- необхідність залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;

- рішення повинно передбачати можливість контролю за його виконавцем;

- гнучке використання найбільш раціональних організаційних форм розробки рішення: індивідуальні, групові, колективні, колегіальні, цільові міжфункціональні групи, матричні структури;

- існування можливості змінювати цілі і алгоритм їхнього досягнення при зміні зовнішніх та внутрішніх умов середовища.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань [10]:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;

- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних з реалізацією рішення;

- розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати усі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Існує класична думка, що мотивація

у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Висновки. Отже, управлінське рішення є специфічним видом діяльності людини в процесі управління, що включає в себе послідовні операції. Процес прийняття управлінських рішень – важливий важіль у роботі менеджера, оскільки від правильно прийнятого управлінського рішення залежить не лише успішність менеджера, але й організації загалом. Для того щоб ефективно вирішувати проблеми будь-якої тяжкості, необхідно постійно вдосконалювати процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
3. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, Д.В. Коротнев, Г.Н. Кочетова. – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
4. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организаций : учебное пособие. – М. : Русская Деловая Литература. – 1999. – 320 с.
5. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
6. Русинова Ф.М. Менеджмент : учебник / Ф.М. Русинова, М.П. Разу. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1999. – 650 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – [3-е изд., доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 240 с.
8. Юкаева В.С. Управленческие решения : учеб. пособие / В.С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 292 с.
9. Робинс С.П., Коултер М. Менеджмент. 2-е изд. / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.
10. Стадник В.В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
11. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
12. Ягунова Н.А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии [Электронный ресурс] / Н.А. Ягунова, Н.А. Невский. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tehnologii-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-predpriyatii>.