

В.А. Чичун, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>
Чернівецький торговельно-економічний
інститут КНТЕУ, м. Чернівці

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РОБОТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Анотація

У статті визначено суть поняття «управлінське рішення», шляхом систематизації трактувань даної категорії різними науковцями. Також проаналізовано типи рішень, які можуть зустрічатись у процесі управління організацією. Визначено зміст управлінського рішення, де виділено причини та необхідність його застосування. Проаналізовано функції управлінських рішень, де проявляється природа виникнення потреби змін. Роль та значення моделей управлінських рішень та особливості їх застосування також описано. Визначено умови, показники оцінки, дії та правила менеджера для прийняття ефективних управлінських рішень сучасним менеджером.

Ключові слова. рішення, процес прийняття рішення, функції, умови, раціональна модель, класична модель, ірраціональна модель, етапи прийняття рішень, умови прийняття рішень, показники ефективності.

Valentyna Chychun, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-8691-8338>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

THE ESSENCE AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEMPORARY MANAGER'S WORK

Summary

The managerial decision is the result of the mental-psychological activity of the manager, which leads to the choice of a certain alternative of actions for the development of the newest spheres of activity, the realization of untapped potential, the introduction and use of new, non-standard methods and technologies that contribute to the development and improvement of the functioning of objects that are they are used in the article is definitely. The content of the managerial decision of the modern manager is defined. The content of the managerial decision of the modern manager should be clearly distinguished, they are: economic, organizational, legal, technological, social, etc. In this way, it performs the functions of managing, coordinating and mobilizing in the general management system. But the realization of these functions depends on the chosen model: rational technology of decision-making and implementation of managerial decision, classical, irrational. Rational, as a rule, includes the stages: the emergence of a

situation that requires decision; collecting and analyzing information on developed management methods; identifying and evaluating alternatives embedded in developed management methods; preparation and optimization of management decision; management decision-making process; implementation of management decision and evaluation of results. But here, too, there are common modeling problems: unreliable preconditions, information constraints, poor use of results, and excessive costs. Improving the decision-making process and, accordingly, improving the quality of decision-making is achieved through the use of scientific approaches, models and methods of decision-making. It should be noted that the construction of models should include at most the following stages: setting a problem, determining information constraints, checking for plausibility, implementing conclusions and restoring the model, but it takes time

Keywords: decision, decision-making process, functions, conditions, rational model, classical model, irrational model, decision-making stages, decision-making conditions, performance indicators.

Постановка проблеми. Діяльність сучасного менеджера та його рішення в межах підприємства передбачає цілеспрямований вплив на об'єкт управління, що проявляється та відображається на результатах господарської діяльності цілої фірми. Ефективне управлінське рішення передбачає оптимальне функціонування та розвиток, створення сучасних сприятливих умов праці, задоволення соціальних потреб менеджера та учасників колективу. Однак, у зв'язку з динамічним характером господарсько-економічного процесу на ринку, умови функціонування підприємства постійно змінюються, що проявляється у виникненні різноманітних бізнесово-господарських ситуацій. Тому в роботі менеджера виникають відхилення від планової програми розвитку об'єкта управління і виникає потреба дослідження суті, змісту, етапів моделей та умов прийняття ефективних управлінських рішень.

Загалом, структура управління має формуватися так, щоб менеджер мав можливість приймати ефективні рішення своєчасно за будь-яких обставин. Проте в сучасних умовах переважає прийняття гнучких термінових рішень, коли зміни складно передбачити. Крім того, при підготовці та прийнятті рішень необхідно враховувати новизну, складність, динаміку і передбачуваність багатьох явищ, які виникають у політичній, економічній та соціальній сферах діяльності. Головною передумовою результативного управління є всебічний аналіз діяльності підприємства. Рішення, які приймаються, можуть класифікуватися за різними ознаками: за змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації та ін. Слід підкреслити, що управлінські рішення можуть виступати як вольовий акт вибору мети, дій і засобів її досягнення окремою людиною, а також як результат колективної думки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень присвятили праці:

С. В. Цюцюра [1], О. В. Криворучко [1], М. І. Цюцюр [1], Ф. І. Хміль [2], В. В. Стадник [3], М. Л. Йохна [3], А. А. Мазаракі [4], О. Є. Кузьмін [4], О. Г. Мельник [4], В. Д. Немцов [6], Л. Є. Довгань [6], Н. Лукашевич [8] Особливості підготовки та контролю процесу прийняття управлінських рішень на різних етапах описували М. С. Орлів [10], Т. А. Зубенко [11], С. О. Огієнко [12], К. В. Лучкін [12] та інші. Але недостатньо уваги приділялось конкретизації суті та значення управлінських рішень сучасного менеджера у контексті їх основних типів, функцій, ролі, етапів та умов ефективної реалізації.

Постановка завдання. Тому основною метою є визначення суті та значення управлінських рішень в роботі сучасного менеджера з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Для цього слід дослідити та здійснити ряд завдань:

- визначити суть поняття «управлінське рішення», шляхом систематизації трактувань даної категорії різними науковцями;
- проаналізувати типи рішень, які можуть зустрічатись у процесі управління організацією;
- проаналізувати зміст управлінського рішення, де визначені причини та необхідність його застосування та функції;
- розкрити роль та значення моделей управлінських рішень та особливості їх застосування;
- визначити умови, показники оцінки, дії та правила менеджера у процесі прийняття ефективних управлінських рішень.

Об'єктом даного дослідження виступає управлінське рішення як результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту. Предметом є керуюча система організації від якої залежить ефект від прийняття рішення менеджера. Адже управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Адже прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного його аналізу, а також процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Тому виникає потреба вивчення змісту прийняття управлінських рішень. Не менш важливим є аналіз функцій, через які вирішуються основні проблеми фінансово-господарської діяльності, етапів, дослідження моделей, умов та формулювання конкретних дій сучасного менеджера при прийнятті рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас, проблема прийняття управлінських рішень щодо змін в умовах розвитку організації виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях [1, с.63]. Сучасний менеджер повинен легко адаптуватись до будь-яких соціально-економічних змін, тому виникає потреба вивчення процесу прийняття ефективних управлінських рішень на різних етапах. Для цього слід дослідити сутність, зміст, типи основні функції, роль та значення моделей управлінського рішення у роботі сучасного менеджера.

Роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика, адже керувати - це означає вирішувати будь-яке завдання для досягнення певної підприємницької мети, рішення має загальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої. Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття, (затвердження) і здійснення.

Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців (таблиця 1). Тому управлінське рішення є важливим елементом діяльності будь-якого керівника.

Таблиця 1

Визначення поняття «управлінське рішення»*

Автори	Визначення
Хміль Ф.І.	Управлінські рішення - це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.
Стадник В.В., Йохна М.А.	Управлінське рішення є основою процесу управління, що спрямовується на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов.
КузьмінО.Є., Мельник О.Г.	Розглядають рішення як процес характерний тим, що відбуваючись у часі, здійснюється в декілька етапів.
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Визначають рішення, як основу діяльності організації. На їх думку, від якості розроблення, прийняття та впровадження рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів в організації.
Немцов В.Д., Довгань Л.Є.	Розглядають, як серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які обирає керівник для цієї організації цей час, в цьому місці, тобто як планувати, організовувати, мотивувати, контролювати.

*Розроблено автором самостійно на основі [2-6].

Отже, підсумовуючи вищезазначене, під поняттям «управлінське рішення» пропонуємо розуміти результат розумово-психологічної діяльності керівника, який призводить до вибору певної варіанту дій щодо освоєння нового виду діяльності, реалізації невикористаного потенціалу підприємства, впровадження та використання нових методик та технологій, з метою розвитку і підвищення ефективності функціонування об'єктів, які їх використовують.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення також спрямовані на розв'язання визначених управлінських завдань підприємства, які характеризуються: невизначеністю, суперечністю, недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та відсутністю чітких алгоритмів вирішення, обмеженістю в часі.

Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник зазначають, що розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо. Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тобто кожне рішення має реальну вартість. Організаційний – дозволяє створити досить чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень. Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та положень. Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень. Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей [7, с.10-11]. Визначення змісту проблеми дозволяє на початковому етапі звузити певні проблеми до конкретного виду, що пришвидшить процес її ліквідації.

Зміст управлінського рішення Лукашевич Н. розкриває в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю організацій і підприємств: керуючій, координуючій та мобілізуючій [8, с. 338-348]. Під час реалізації керуючої функції рішення приймається виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні впливає конкретне завдання, яке потрібно виконати в короткий термін. Найкращих

результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію інтересів організації та має бути вигідним і окремому працівнику. Функція узгодження передбачає, що рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, узгоджує та пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку узгодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми. Мобілізуюча функція полягає у активізації та залученні окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей. Тому, приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх розглянутих функцій. Недооцінка ролі будь-якої функції на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які стоять перед конкретними колективами, непогодженості в діях, до безініціативності, а нерідко і до порушення трудової дисципліни.

Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюр М.І. зазначають, що раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення. 1. Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили. 2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення [1, с.54]. На першому етапі перед сучасним менеджером постає завдання усвідомлення проблеми та збору та обробки необхідної інформації, з метою виділення проблеми. Друга стадія вимагає від менеджера визначення критеріїв, які забезпечать реалізацію рішення, аналізу проблемної ситуації та здійснення пошуку можливих альтернативних варіантів вирішення проблеми. У випадку, коли жодне з альтернативних рішень не задовольняє вимоги вирішення проблеми, менеджеру необхідно переосмислити проблему та повернутися до попереднього етапу. Це буде повторюватись до того моменту, коли один із варіантів вирішення проблеми буде цілком або більшою мірою задовольняти критерії вирішення. Останнім етапом процесу прийняття управлінських рішень є етап безпосереднє прийняття, під час якого необхідно вибрати найкращу альтернативу та винести остаточне управлінське рішення. Під час здійснення цього етапу сучасний менеджер може керуватися не лише

раціональними знаннями та використовувати критерії оцінки. Але важливо також застосовувати інтуїцію, яка у сучасного менеджера повинна бути досить натренованою та розвиненою, щоб здійснити раціональний вибір. На нашу думку, також слід ввести етап аналізу та контролю, де після вибору варіанту вирішення проблеми із найменшими втратами та найбільшими вигодами рішення приводиться та реалізується. Після чого визначається, чи рішення було ефективним, і чи було досягнуто мети, чи ліквідована проблема.

Інші сучасні науковці пропонують більш ширший опис процесу вироблення раціональних управлінських рішень [9]:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття. Виникнення потреби формалізації проблеми та аналіз джерела.

2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту. Вибір моделі прийняття управлінського рішення.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту, згідно обраної моделі.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи). Із врахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливих ризиків.

5. Процес прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи). Врахування можливих ризиків та формування пропозицій короткотермінових дій при здійсненні альтернатив.

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Для прийняття ефективних рішень досить часто застосовуються моделі. На нашу думку, їх слід обирати після обробки та аналізу наявної інформації. Орлів М.С. наголошує, що у сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень.

Управлінські рішення, зазвичай, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, часу, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості.

Орлів М. С., Бондаренко Г. І. відмічають, що існують три умови, за яких проходить процес прийняття управлінських рішень ефективно: умова впевненості, ризику та невизначеності. Переважання однієї з цих умов

зумовлює швидкість протікання процесу прийняття рішення. Чим більшою кількістю достовірної інформації володіє керівник (умови впевненості), тим швидше буде винесене правильне ефективне рішення. За умов невизначеності та ризику процес винесення управлінського рішення буде повільнішим та матиме високий ступінь ймовірнісного характеру [11, с.84]. Але зарахунок швидкого прийняття рішення, етапи «збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту» та «виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту» можуть випадати. Така модель буде поведінковою, без врахування наявної інформації. Якщо не враховувати достовірну інформацію можуть зникнути і інші три етапи та відбувається безпосередня реалізація рішення із урахуванням усіх наслідків.

Таблиця 2

Моделі прийняття управлінських рішень [10, с.7]

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність прийняття рішень	Рішення приймається без дослідження альтернатив.	

С. О. Огієнко, К. В. Лучкін наголошують, що для ефективного аналізу ефективності управлінського рішення необхідно синтезувати економічні та соціальні аспекти управління. Тому для цього на підприємстві повинна

бути розроблена система показників (критеріїв) оцінки ефективності. До таких показників можна віднести чистий прибуток у динаміці, період окупності фінансових вкладень, ріст оборотності оборотних коштів, приріст рентабельності у динаміці тощо. Сам процес прийняття управлінського рішення повинен проходити усі етапи, які заключає у себе будь-який організаційний процес. Тому керівник повинен розуміти не тільки основи управління на підприємстві, а й бути спеціалістом високої категорії з управління та психології менеджменту [12, с.60]. Таким чином, буде визначено, чи ефективним було дане рішення менеджера, чи слід було застосувати іншу модель.

Отже, при прийнятті управлінського рішення менеджеру треба належним чином врахувати зміст, функції та основні етапи та моделі, оскільки вони визначають місце та успіх підприємства на ринку. У зв'язку з цим він повинен:

- при прийнятті раціональних управлінських рішень слід пожертвувати часом та прибутками з метою мінімізації ризиків;
- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене.

Висновки. Управлінське рішення - це результат розумово-психологічної діяльності керівника, який призводить до вибору певної альтернативи дій щодо освоєння новітніх сфер діяльності, реалізації невикористаного потенціалу, впровадження та використання нових, нестандартних методик та технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, які їх використовують. Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. 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. Зміст управлінського рішення сучасного менеджера слід чітко розмежовувати, він буває: економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо. Таким чином

виконує в загальній системі управління функції: керуючу, координуючу та мобілізуючу. Але реалізація цих функцій залежить від обраної моделі: раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення, класична, ірраціональна. Раціональна, як правило включає етапи: виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення; збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту; виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту; підготовка та оптимізація управлінського рішення; процес прийняття управлінського рішення; реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів. Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень. Слід зауважити, що побудова моделей, зазначених у таблиці 2 повинна включати по максимум такі етапи: постановка задачі, визначення інформаційних обмежень, перевірка на вірогідність, реалізація висновків і відновлення моделі. І тут існує проблема – нестабільні умови функціонування фірми, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати, зарахунок втрати часу та, як результат, неефективне управлінське рішення. Тому важливо врахування альтернатив, що забезпечать зміну подій у короткотерміновий період.

Отже, формування наукового підходу до прийняття рішення сучасного менеджера вимагає розробити визначений план у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття і введення рішення в дію. Тому подальшого дослідження потребує побудова нової моделі, що базується на взаємозв'язку етапів прийняття раціональних рішень за умови часового обмеження.

Список використаних джерел:

1. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюр // Управління розвитком складних систем. - 2012. - Вип. 9. - С. 50-58.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 608 с.
3. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В.В. Стадник, М.Л. Йохна. - К. : Академвидав, 2003. - 464 с.
4. Основи менеджменту: [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
5. Кредісов, А. І. Менеджмент для керівників : наук.-попул. вид. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. - К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. - 557 с.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань - К.: "Експрес-Поліграф", 2002. - 560 с.

7. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
8. Лукашевич Н. Самоменеджмент: Теория и практика/ Николай Лукашевич. - К.: Ника-Центр, 2007. - 339 с.
9. Організація праці управлінського персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1052&T=06&lng=1&st=0
10. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
11. Зубенко Т.А. Теоретична модель прийняття управлінських рішень у контексті управлінської діяльності менеджера / Т. А. Зубенко // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Серія : Психологія і педагогіка. - 2011. - Вип. 18. - С. 78-86.
12. Огієнко С.О. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві / С. О. Огієнко, К. В. Лучкін // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 3(1). - С. 55-60.

References:

1. Tsyutsyura, S.V., Krivoruchko, O.V., Tseutsur, M.I. (2012). Theoretical basis and essence of managerial decisions. Models of managerial decision making. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system [Management of complex systems development]*, vol. 9, pp. 50-58 (in Ukr.).
2. Khmil F.I. (2003). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Akademvidav, Kyiv, 608 p. (in Ukr.).
3. Stadnik, V.V., Yohn, M.L. (2003) *Menedzhment [Management]*. Akademvidav, Kyiv, 464 p. (in Ukr.).
4. Mazaraki, A.A, Kuzmin, A.E., Melnyk, O.G. (2014) *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Folio, Kharkiv, 846 p. (in Ukr.).
5. Kredisov A.I., Panchenko E.G., Kredisov V.A. (1999). *Menedzhment dlia kerivnykiv [Management for executives]*. "Knowledge" KOO, Kyiv, 557 p.
6. Nemtsov, V.D., Dovgan, L.E. (2002). *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*. Express Polygraph, Kyiv, 560 p. (in Ukr.).
7. Petrunya, Yu. E., Litovchenko, B.V., Pasichnyk, T.O. (2015). *Pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Management decision making]*, 3rd ed. Revised., Dnepropetrovsk: University of Customs and Finance, 209 p. (in Ukr.).
8. Lukashevich N. (2007). *Samomenedzhment: Teoryia y praktyka [Self-management: Theory and Practice]*, Nika-Center, Kyiv, 339 p. (in Ukr.).
9. Organization of work of management personnel. Available at: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1052&T=06&lng=1&st=0 (Accessed 22 October 2019). (in Ukr.).
10. Orlev, M.S, Bondarenko, G.I. (2013). *Pidhotovka i pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Preparation and decision-making of management decisions]*, NADU, Kyiv, 40 p. (in Ukr.).
11. Zubenko, T.A. (2011) Theoretical model of managerial decision-making in the context of managerial activity of manager. *Naukovi zapysky [Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"] [Scientific notes [National University "Ostroh Academy"]]*, vol. 18, pp. 78-86. (in Ukr.).
12. Ogienko, S.O., Luchkin, K.V. (2015). Controlling the implementation of management decisions in a trading enterprise. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva [Problems and prospects of entrepreneurship development]*, vol.3 (1), pp. 55-60. (in Ukr.).