



УДК 658.5.012.32:005

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418-428](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418-428)

Тендюк Алла Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет, вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43000, тел.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Сучасний етап соціально-економічного розвитку та ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання перманентно характеризується значним рівнем невизначеності та високою швидкістю зміни факторів зовнішнього середовища. Управлінські технології, які працювали раніше на сьогоднішній день стають не актуальними. Активні глобалізаційні процеси зумовлюють зростання рівня конкуренції, тотальна діджиталізація, зростання кількості викликів, та постійна турбулентність чинників середовища зумовлюють необхідність трансформації підходів, які використовуються в системі менеджменту організації. Вплив пандемії Covid 19, початок активних військових дій в Україні формують все більшу кількість викликів, з якими стикаються вітчизняні підприємства. В таких умовах зростає невизначеність та складність прогнозування розвитку факторів зовнішнього середовища, що відповідно обумовлює складність пошуку обґрунтованих, ефективних та якісних управлінських рішень, які здатні гарантувати збереження та зміцнення ринкових позицій підприємства, його виживання та успіх у конкурентній боротьбі.

У статті досліджено теоретичні основи процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в організації, сутність управлінських рішень та процесів їх формування, деталізовано змістовні характеристики управлінського рішення, серед яких визначено: економічну, організаційну, соціальну, технологічну та правову характеристики.

Конкретизовано етапи ухвалення управлінських рішень, та здійснено їх деталізацію. Основний акцент зроблено на необхідності досягнення цілей, виявленні ключових проблемних моментів та пріоритетів, визначенні зон відповідальності при реалізації рішення та необхідності коригування при виявленні відхилень.

Зосереджено увагу на необхідності диференціації етапів ухвалення управлінських рішень залежно від їх типу. Визначено відмінності у технології прийняття логічних, інтуїтивних та раціональних рішень. Диференціація



технології прийняття управлінських рішень залежно від типу рішень, а також чітко окреслення цілей, проблемних моментів та відповідальних осіб дозволить максимально адаптувати процедуру ухвалення рішень до потреб, умов, вимог та можливостей конкретного підприємства.

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, прийняття управлінських рішень, реалізація управлінських рішень, ефективність управлінських рішень.

Tendyuk Alla Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Lutsk National Technical University, Lvivska St., 75, Lutsk, 43000, phone: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING PROCESSES

Abstract. The current stage of socio-economic development and the conduct of business activities by business entities is permanently characterized by a significant level of uncertainty and a high rate of change in the factors of the external environment. Management technologies that worked earlier today are no longer relevant. Active globalization processes cause an increase in the level of competition, total digitalization, an increase in the number of challenges, and constant turbulence of environmental factors cause the need to transform the approaches used in the organization's management system. The impact of the Covid 19 pandemic and the start of active military operations in Ukraine are creating an increasing number of challenges faced by domestic enterprises. In such conditions, the uncertainty and difficulty of forecasting the development of external factors increases, which, accordingly, determines the difficulty of finding reasonable, effective and high-quality management solutions that can guarantee the preservation and strengthening of the market position of the enterprise, its survival and success in competition.

The article examines the theoretical foundations of the processes of making and implementing management decisions in the organization, the essence of management decisions and the processes of their formation, the substantive characteristics of a management decision, among which the following are defined: economic, organizational, social, technological and legal characteristics.

The stages of making management decisions have been specified, and their detailing has been carried out. The main emphasis is placed on the need to achieve goals, identify key problematic points and priorities, determine areas of responsibility for decision implementation, and the need for correction when deviations are detected.



Attention is focused on the need to differentiate the stages of making management decisions depending on their type. Differences in the technology of making logical, intuitive and rational decisions are determined. Differentiation of management decision-making technology depending on the type of decisions, as well as a clear delineation of goals, problematic moments and responsible persons will make it possible to maximally adapt the decision-making procedure to the needs, conditions, requirements and capabilities of a specific enterprise.

Key words: decision, management decision, management decision-making, implementation of management decisions, effectiveness of management decisions.

Постановка проблеми. Керівники сучасних організацій стикаються з значною кількістю проблем, що обумовлені впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які по-різному впливають на їх результативність, ефективність, конкурентоспроможність, та потребують швидкої адаптації та оперативної реакції. Процес управління підприємствами в Україні ускладнюється швидкими змінами економічного середовища, його нестабільністю, впливом пандемії та військового стану, а відповідно, знаходиться у постійній динаміці і потребує впровадження сучасних технологій та методів управління. При цьому, глобалізаційні процеси впливають на розширення масштабів соціально-економічної взаємодії, економічні, соціальні, фінансові, технологічні, інформаційні, організаційні зв'язки все більше розгалужуються, та потребують адекватної реакції системи менеджменту підприємств, шляхом застосування нових адекватних та адаптивних підходів до формалізації процесів підготовки та ухвалення управлінських рішень. Відповідно, на сьогоднішній день, особливої актуальності набирає пошук технологій, методів та підходів, які дозволять генерувати системі менеджменту якісні та ефективні управлінські рішення, адаптовані до поточної ситуації, умов та реалій. Здатність керівників підприємства швидко приймати ефективні рішення, в умовах обмеженості інформації та часу, стає ключовим чинником успіху у сучасних реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та удосконалення процесів пошуку управлінських рішень висвітлені у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковці. Серед них можна виділити роботи: І. Гевка, Д. Дерлоу, О. Загороднюк, М. Мескона, Г. Осовської, В. Приймака, І. Сіменко.

Поряд із цим, існуючі технології та підходи до прийняття управлінських рішень не забезпечують достатню адаптивність та швидкість, що актуалізує необхідність подальшого наукового пошуку ефективних для сучасної ситуації управлінських технологій.

Мета статті полягає у вивченні підходів до удосконалення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень в організації.



Виклад основного матеріалу. Науковою літературою напрацьовано досить багато підходів до тлумачення сутності процесу прийняття управлінських рішень. Однак, увага з боку науковців до даного питання, не дозволяє сформулювати чіткого, систематизованого та універсального бачення щодо дефініції поняття, а відповідно потребує узагальнення. Теоретичний аналіз основних підходів до визначення сутності поняття «процес прийняття управлінських рішень» здійснено у таблиці 1.1. Як свідчить проведене дослідження сутність управлінського рішення та процесу його прийняття науковцями трактується по-різному. Так, основою дефініції дослідники визначають: певну послідовність дій, результат вибору, наявність альтернативних варіантів. Саме це, на наш погляд, повинно скласти основу для розуміння сутності та змісту поняття «процес прийняття управлінських рішень».

Таблиця 1.1 .

**Систематизація підходів до тлумачення сутності поняття
 «управлінське рішення»**

Автор	Сутність	Визначальна характеристика підходу
1	2	3
В.Приймак [1]	«послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі».	Послідовність дій
Д. Дерлоу [2]	«певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямку, а іншу частину можливостей відкидають».	Вибір між альтернативними конкуруючими можливостями
І. Гевко [3]	«сукупність дій, що послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій».	Сукупність дій
Г. Осовська [4]	«конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату».	Вибір альтернативного варіанта, вольовий акт
І. Сіменко [5]	«процес послідовних управлінських дій, для оцінки яких необхідні процесові критерії якості».	Процес послідовних дій
С.Цюцюра [6]	«результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації».	Результат вибору способу дій



Ф.Хміль [7]	«добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії».	Результат творчого пошуку, акт втручання суб'єкта в діяльність об'єкта управління
Л.Слюсарєва [8].	«засіб впливу на менеджмент на основі обраної альтернативи з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії, яким є реалізація певного заходу; соціально-економічні дії, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та компанії загалом».	Соціально-економічні дії, засіб впливу на менеджмент
А.Василенко [9]	«загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника»	Результат творчого процесу
А.Шегеда [10]	«рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі; своєрідний центр всього управлінського циклу».	Центр управлінського циклу
О. Олійниченко [11]	«творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети».	Творчий процес
Ф.Бутинець [12]	«акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації»	Акт спрямований на вирішення ситуації

Примітка. Складено автором на основі [1-12].

Узагальнюючі проведеній теоретичний аналіз, можна стверджувати, що під управлінським рішенням слід розуміти результат вибору керівником оптимального варіанта вирішення проблеми, серед усіх альтернатив, спрямоване на досягнення мети, із врахуванням діючих обмежень.

На процес прийняття управлінських рішень впливають зовнішні та внутрішні фактори, що визначають цілі та обмеження організації, а також, цінності, принципи, досвід, інтуїція та цілі безпосереднього керівника, який приймає відповідні рішення. Закономірно, що технологія та ефективність прийняття управлінських рішень відрізняться залежно від умов (стабільність, невизначеність, ризик, швидкість змін середовища, час на



прийняття), стилю управління, компетентності та кваліфікації керівника – суб'єкта прийняття управлінських рішень.

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити, що у змісті управлінського рішення можна визначити економічну, організаційну, соціальну, технологічну та правову характеристику. Саме ці характеристики складають основу для визначення ефективності прийнятих управлінських рішень.

Економічна складова змісту управлінського рішення базується на визначенні співвідношення витрат, понесених на прийняття та реалізацію рішення та, власне, з ним пов'язаних та отриманих вигід.

Організаційна складова, що визначає зміст управлінського рішення передбачає окреслення кола прав, обов'язків, повноважень, відповідальності працівників та ієрархію підпорядкування у конкретній організації.

Соціальна складова управлінського рішення реалізується завдяки процесам соціальної взаємодії між керівниками та працівниками, персоналом організації між собою, як в ході прямого впливу так і зворотнього зв'язку, що супроводжує реалізацію прийнятих рішень.

Технологічна складова сутності та змісту управлінського рішення передбачає наявність певних технічних, матеріальних, інформаційних, ресурсів та обмежень, наявних в організації в цілому та конкретних працівників зокрема, які необхідні для реалізації конкретного управлінського рішення.

Правова складова частина змісту управлінського рішення передбачає забезпечення його відповідності законодавчо-нормативним актам (різних рівнів) та внутрішній організаційно-правовій дисципліні, що відображена у нормативно-правовій та внутрішньо організаційній документації самої організації. (статуті, положенні, посадовій інструкції).

Потрібно зазначити, що у науковій літературі існує досить багато підходів до класифікації управлінських рішень. Серед них, найбільш вагомим, для нашого дослідження, є поділ їх на логічні, раціональні та інтуїтивні, оскільки саме такий підхід відображає особливості процесу їх прийняття. Найменш обґрунтованими вважаються інтуїтивні рішення. Доцільність їх прийняття ґрунтується на часових обмеженнях суб'єкта управління щодо пошуку та обробки усієї необхідної інформації, за умови необхідності, актуальності та терміновості вирішення проблеми. Необхідність прийняття саме таких рішень може бути продиктована і тим, що потенційні ризики та втрати від інтуїтивного рішення є меншими ніж затрати на прийняття науково обґрунтованого рішення. Інтуїтивні рішення, мають ряд недоліків: пов'язаних із суб'єктивністю, імпровізованістю, обмеженістю та неточністю інформації, низьким рівнем вмотивованості.



Принципово різниться технологія прийняття логічних рішень, які ґрунтуються на досвіді та знаннях суб'єкта управління. Такий тип рішень ґрунтується на попередньому досвіді та знаннях, здобутих у ретроспективних ситуаціях. Логічна технологія ґрунтується на тому, що досвід здобутий в минулому дозволяє формувати альтернативні варіанти вирішення поточної ситуації та обирати оптимальний. Основні ризики для такого типу рішень пов'язані з тим, що досвіду менеджера може бути недостатньо для вирішення складних ситуацій, а також суб'єкт управління може свідомо чи несвідомо обмежувати чи блокувати використання нових можливостей та ідей.

Раціональні рішення, на відміну від попередніх типів, не базуються на інтуїції та досвіді менеджера. Такий тип управлінських рішень є науково обґрунтованими, чіткими, з відповідністю цілям, виходять із існуючих умов та ресурсних обмежень, формуються на основі аналізу значної кількості альтернатив. Саме такий тип рішень ухвалюється на основі комплексної технології їх прийняття та реалізації, та дозволяє забезпечити їх повноту, якість та ефективність. Однак, потрібно врахувати, що сучасні реалії ведення бізнесу, з вимогами високої адаптивності, швидкістю зміни факторів середовища, обмеженістю часу, часто не дозволяють суб'єктам управління приймати саме раціональні рішення. Менеджери, в умовах обмеженості часу та невизначеності часто використовують саме інтуїтивні та логічні.

Теоретичний аналіз сутності та змісту управлінських рішень дозволив виявити відсутність однастайності думок науковців щодо процесу їх прийняття, що відображається у відповідній технології їх прийняття. Технологія розробки і прийняття управлінських рішень являє собою «сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій» [13]. Різняться технології прийняття рішень передусім залежно від типу рішення, а також рівня деталізації окремих процедур та операцій, методикою обґрунтування мети, підбором методів розробки, критеріями та методами збору та аналізу інформації, способами оцінки ефективності та механізмами реалізації.

Базовим щодо деталізації процедури ухвалення управлінських рішень є підхід, запропонований американськими дослідниками менеджменту під керівництвом М. Мескона [14], які виділяють наступні етапи: діагностика проблемної ситуації; формулювання обмежень і критеріїв; визначення альтернативних варіантів; оцінка альтернативних варіантів; вибір альтернативи; реалізація альтернативного варіанту; отримання зворотного зв'язку та корегування рішення. Це досить комплексний підхід, який поєднує як етапи прийняття, так і реалізації та корегування управлінських рішень.

Деталізуємо власне бачення етапів прийняття управлінських рішень, сформоване на основі аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних



науковців [5-14].

Першим етапом процедури є чітке окреслення проблемних моментів, тобто виявлення пріоритетного проблемного питання, яке потребує вирішення. Дуже важливо, при цьому, чітко описати проблеми, ранжувати пріоритетність їх вирішення та з'ясувати першочергову.

При цьому, доцільно розрізняти проблеми розвитку (вихідним пунктом яких є пошук нових можливостей) та проблеми захисту (вихідним пунктом яких є власне проблемна ситуація). Таке ранжування створює передумови для вибору адекватних методів та технологій вирішення проблемної ситуації. Для чіткості ідентифікації проблеми необхідним є сформулювати чітке уявлення про проблему в цілому та деталізувати її до рівня факторів системи факторів, які впливають на її стан.

Важливим етапом, після чіткого окреслення проблеми, є визначення відповідальних осіб, які уповноважені та мають достатній професійний рівень для вирішення конкретної проблеми.

Наступним етапом є встановлення цілей на досягнення яких повинно бути спрямоване управлінське рішення. Цей етап дозволяє чітко визначати чинники, ресурси, механізми, які впливають на розвиток ситуації.

Наступними є етап збору інформації та діагностування, що спрямовані на виявлення критеріїв та умов, що дозволяють визначити можливості, обмеження та ресурси, які дозволяють прийняти найбільш обґрунтоване управлінське рішення. На цьому етапі потрібно орієнтуватись на збір релевантної, повної та об'єктивної інформації, що створює передумови для забезпечення ефективності прийнятого рішення.

Наступний етап, обґрунтування альтернативних варіантів, - передбачає генерування, аналіз та оцінку різних варіантів рішень, на основі сформованої інформації. Цей етап повинен складатися з пошуку як мінімум двох (а краще більше) альтернативних варіантів рішення, що дозволить забезпечити всебічний аналіз можливостей, які формуються, згідно наявних умов та обмежень. На цьому етапі необхідним є генерування максимальної кількості альтернатив. Ефективність цього етапу забезпечується володінням максимально широким спектром методів генерування ідей, включаючи індивідуальні та колективні.

Етап попереднього відбору альтернативних варіантів рішень покликаний визначити серед них ті, які максимально відповідають цілям та завданням підприємства. Він дозволяє визначити та відсіяти «слабкі» варіанти.

Етап вивчення та оцінки альтернативних варіантів передбачає оцінку можливостей реалізації кожної альтернативи а також наслідків, до яких призведе кожна з них. При цьому, необхідно враховувати суб'єктивні та



об'єктивні перевага та недоліки, ймовірність та час реалізації.

Наступним є етап вибору серед сформованої множини альтернатив варіанту, який є оптимальним з точки зору переваг та недоліків та максимально відповідає цілей, на досягнення яких спрямоване конкретне рішення. Цей етап передбачає вибір оптимального рішення на основі проведеного аналізу.

Досить багато науковців при аналізі технології прийняття рішень обмежуються саме цим етапом. Однак, на наш погляд, не менш важливим є етапи, пов'язані із впровадженням прийнятого рішення в практичну площину. Саме якісна та адекватна реалізація прийнятого рішення значною мірою забезпечує його ефективність, адже навіть найбільш правильне та ефективне рішення, реалізоване не коректно (або не вчасно) не призведе до бажаного результату.

Відповідно вважаємо, що у процесі прийняття управлінських рішень доцільно виділяти етап його реалізації, що передбачає деталізацію задач, які ставляться перед конкретними відповідальними особами та контроль за його виконанням.

Завершальним етапом цього процесу, на наш погляд, повинна бути оцінка ефективності реалізації прийнятого рішення, що дозволить виявити та оцінити рівень вирішення проблеми та досягнення цілі, на яку було спрямоване конкретне управлінське рішення. У випадку виявлення відхилень чи проблемних моментів це дозволить встановити, на якому саме етапі вони виникли (збору інформації, генерування альтернативних варіантів, вибору чи реалізації варіанту рішення), а також персоналізувати відповідальність. Така практика буде також корисною з точки зору стратегічної перспективи, оскільки дозволить врахувати виявлені помилки у подальшій діяльності.

Висновки. Запропонований підхід до обґрунтування етапів прийняття управлінських рішень дозволить забезпечити комплексність та системність технології, а також сприятиме зростанню ефективності прийнятих рішень. Диференціація технології прийняття управлінських рішень залежно від типу рішень, а також чітке окреслення цілей, проблемних моментів та відповідальних осіб дозволить максимально адаптувати процедуру ухвалення рішень до потреб, умов, вимог та можливостей конкретного підприємства.

Література:

1. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Київ: Атіка, 2008. 240 с.
2. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. - Київ: Всевіта, 2001.- 242 с.
3. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. - Київ : Кондор, 2009. - 187 с.



4. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». - Житомир: ЖІТІ, 2008.- 556 с.
5. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур. Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки. - 2011. - №4.
6. Цюцюра С.В., Криворучко М.І., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. - 2012. - Вип. 9.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. - Київ : Академвидав, - 2006. - 488 с.
8. Слюсарєва Л. В., Жмайлова О.Г. Роль власних маркетингових досліджень підприємства у прийнятті управлінських рішень. Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент». Сумський національний аграрний університет. - Суми: СНАУ, 2017. - Вип. 4.
9. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 420 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. - Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. - 687 с.
11. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. - 2007. - № 21.
12. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібн. /за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. Житомир: Вид-во ЖДТУ, 2004. - 352 с.
13. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Електронний ресурс: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf.
14. Mescon M., Albert M. , Khedouri F. Management- Harper & Row, 1988. – 777 с

References:

1. Pryimak, V. M. (2008). *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navch. posib. [Making managerial decisions: education. manual]*. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
2. Derlou, Des. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen: per. z anhl. [Key management decisions. Decision-making technology]*. Kyiv: Vseovita. [in Ukrainian].
3. Hevko, I. B. (2009) *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen: pidruchnyk. [Management decision-making methods: a textbook]*. Kyiv : Kondor. [in Ukrainian].
4. Osovska, H. V. (2008). *Osnovy menedzhmentu: kurs leksii: navch. posib. dlia studentiv spetsialnosti 7.050201 «Menedzhment orhanizatsii». [Basics of management: a course of lectures: education. manual]*. Zhytomyr: ZhITI,. [in Ukrainian].
5. Simenko, I. V. (2011). *Yakist protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen: vyznachennia etapiv ta poslidoavnist analitychnykh protsedur. [Quality of the management decision-making process: definition of stages and sequence of analytical procedures]*. Visnyk DonNUET. Seria: Ekonomichni nauky. №4. [in Ukrainian].
6. Tsiutsiura, S.V., Kryvoruchko, M.I., Tsiutsiura, M.I. (2012). *Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen. [Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision-making]*. Vyp. 9. [in Ukrainian].
7. Khmil, F.I. (2006). *Upravlinnia personalom: pidruch. [Personnel management: assistant]*. Kyiv : Akademydav. [in Ukrainian].
8. Sliusarieva, L. V., Zhmailova, O.H. (2017). *Rol vlasnykh marketynhovykh doslidzhen pidpriemstva u pryiniatti upravlinskykh rishen. [The role of the company's own marketing research in making managerial decisions]*. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu: naukovyi zhurnal. Ser. «Ekonomika i menedzhment». Sumskiy natsionalnyi ahrarniy universytet. Sumy: SNAU. Vyp. 4. [in Ukrainian].



9. Vasylenko, V. A. (2003). *Teoriia i praktyka rozroblennia upravlinskykh rishen: navch. posib. [Theory and practice of development of management solutions: training. manual]*. Kyiv: TsUL.
10. Shehda, A. V. (2002). *Menedzhment : navch. posib. [Management: education. manual]*. Kyiv : T-vo «Znannia», KOO. 687. [in Ukrainian].
11. Oliinychenko, O.M. (2007). *Aspektynyi pidkhid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia».* [An aspect approach to the definition of the concept of "management decision"]. *Naukovi pratsi NUKhT.. № 21.* [in Ukrainian].
12. Butyntsia, F.F. (2004). *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti: navch. posibn. [Models and methods of decision-making in analysis and audit: training. manual]*/za red. d-ra ekon. nauk, prof. F.F. Butyntsia, kand. ekon. nauk, dots. M.M. Shyhun. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDTU. [in Ukrainian].
13. Zahorodniuk, O.V., Pivtorak, M.V., Maliuha, L.M. *Osnovni napriamy pidvyschennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen.* [The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decision-making]. Elektronnyi resurs: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf. [in Ukrainian].
14. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1988). *Management [Management]*. Harper & Row. [in English].