

Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті

Ліпич Л.Г.¹, Кушнір М.А.², Рубльов В. В.³, Хілуха О.А.⁴

Отримано	Затверджено	Секція	УДК
15.06.2022	07.07.2022	Економіка	351

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7090051>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Нова парадигма публічного управління, публічний менеджмент, вимагає перегляду принципів та ціннісних засад діяльності державних службовців, а головне - основ прийняття управлінських рішень.

У статті досліджено поняття управлінського рішення у публічному менеджменті. Акцентовано на важливості урахування публічних та національних інтересів у процесі прийняття управлінського рішення у публічному менеджменті. Узагальнено етапи прийняття управлінського рішення та сформовано алгоритм вирішення управлінських завдань та прийняття управлінського рішення в публічному менеджменті з урахуванням публічних інтересів. Обґрунтовано застосування системного підходу при прийнятті управлінського рішення у публічному менеджменті. Наведено класифікацію та описано основні види моделей прийняття управлінського рішення у публічному менеджменті. Охарактеризовано процес оптимізаційного моделювання управлінського рішення. Узагальнено ключові аспекти прийняття управлінського рішення на стратегічному рівні. Охарактеризовано роль методу програмно-цільового планування у прийнятті управлінського рішення з дотриманням публічних чи національних інтересів.

Ключові слова: публічний менеджмент, управлінське рішення, рівні управлінського рішення, процес прийняття управлінського рішення.

¹ Ліпич Л.Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

² Кушнір М.А., кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедра прикладної економіки та бізнесу, Український католицький університет, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

³ Рубльов В. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Волинський національний університет імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0002-1737-2527>

⁴ Хілуха О.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інформаційних технологій, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Making administrative decisions in public management

Annotation. Management decisions in public management are an important aspect of management. However, their content is quite simple to describe in a few words - it is a choice of path and actions that guarantee the achievement of the goal and objectives of public management.

The change in the paradigm of public administration and the transition to public management corresponds to public demands and the European integration aspirations of Ukraine. Therefore, the adaptation of the axiological and methodological basis of public management to the modern realities of public management in Ukraine with the aim of implementing effective methods of making managerial decisions becomes relevant.

The article examines the concept of management decisions in public management. Emphasis is placed on the importance of taking into account public and national interests in the process of making managerial decisions in public management. The stages of making a managerial decision are summarized, and an algorithm for solving managerial tasks and making a managerial decision in public management, taking into account public interests, is formed. The use of a systemic approach in making managerial decisions in public management is substantiated. The classification and description of the main types of management decision-making models in public management are given. The process of optimization modelling of the management decision is characterized. The key aspects of making a management decision at the strategic level are summarized. The role of the program-target planning method in making a management decision in compliance with public or national interests is characterized.

It is emphasized that in the framework of public management, the specificity of management decision-making at this stage is directly related to acceptance as one of the criteria of public or national interests. The description of this criterion and the ways of its formalization is a promising direction for further research.

Keywords: public management, management decision, levels of management decision, process of making management decision.

Вступ

Належне прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті є ключовою умовою ефективного функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування. За своєю природою – це вибір шляху та дій, якими гарантується досягнення мети та цілей публічного менеджменту.

Зміна парадигми публічного адміністрування, перехід до публічного менеджменту відповідає суспільним запитам та євроінтеграційним прагненням України. Отже, актуальності набуває адаптація аксіологічної та методологічної бази публічного менеджменту до сучасних реалій публічного управління в Україні з метою імплементації ефективних методів прийняття управлінських рішень.

Статті присвячена аналізу особливостей прийняття управлінських рішень у парадигмі публічного менеджменту. Ми опирались на праці з питань публічного менеджменту, що стосуються методів, механізмів та ефективності прийняття рішень за авторством Г. С. Одінцової, Г. І. Мостового, О. Ю. Амосова, В. М. Колпакова та ін.

Метою статті є виявити особливості прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті.

Результати

Прийняття рішення зазвичай тлумачиться як свідомий вибір суб'єктом альтернативи серед множини сценаріїв розвитку подій, які представляють для суб'єкта

суттєвий інтерес. При цьому суб'єктом усвідомлюється залежність подальшого розвитку подій у проблемній ситуації від його впливу, а жодна із доступних альтернатив не задовольняє його у повній мірі. Будь-яке рішення може розглядатися як вибір одного з кількох можливих альтернативних варіантів. При цьому не має значення, чи належить рішення до розряду побутових, фахових чи управлінських. Базуючись на визначенні Малиновського В. Я., прийняття рішення у публічному менеджменті можливо охарактеризувати це процес виявлення проблеми та пошуку найкращого її управлінського вирішення [3, с. 7]. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. у рамках парадигми публічного управління тлумачать управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи публічного менеджменту [2, с. 16]. Ускладнення поняття прийняття рішення у публічному менеджменті відбувається у зв'язку зі спробою класифікації таких рішень. У загальному, рішення класифікуються залежно від суб'єкта та об'єкта, критеріїв, урахування фактору невизначеності тощо.

Отже, надалі розглядаємо процес прийняття рішень як особливий вид діяльності у публічному менеджменті, спрямований на вибір кращої з альтернатив. Сутність проблеми прийняття рішення полягає у наявності суперечності між усвідомленням суб'єктом своєї здатності впливати на подальший хід розвитку подій у проблемній ситуації та незадоволеністю усвідомлюваними наслідками.

Аналіз наявних досліджень дозволяє стверджувати, що управлінські рішення традиційно базуються на понятті оптимальності. М. Снітчук стверджує, що моделі прийняття рішення у менеджменті завжди є оптимізаційними, оскільки націлені на максимізацію вигоди чи прибутку [5]. Опираючись на цю тезу, мусимо відзначити, що для публічного менеджменту кінцевою метою має бути максимізація відповідності публічному інтересу або національним інтересам держави.

Згідно з визначенням, наданим Великою Палатою Верховного Суду у Постанові від 13 лютого 2019 року у справі №233/4308/17, «публічним інтересом є важливі для значної кількості фізичних і юридичних осіб потреби, які, відповідно до законодавчо встановленої компетенції, забезпечуються суб'єктами публічної адміністрації».

Виходячи з природи управлінської діяльності, управлінські рішення слід тлумачити як вибір, який робить керівник для найкращого виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням публічних інтересів [1, с. 29]. Такий вибір має бути методологічно обґрунтований, заснований на максимально достовірній та повній інформації, доступній суб'єкту управління, знанні законів управління; він також повинен гармоніювати з поставленими цілями та метою публічного менеджменту [2, с. 2].

Характер вирішення завдань диференціюється залежно від співвідношення антиципуючих процесів та процесів контролю. Процес прийняття рішень у загальній формі можна представити як сукупність наступних дій: формулювання проблемної ситуації та аналіз інформації про розглянуте явище, постановку завдань, розробку можливих альтернатив (варіантів рішення).

Процес прийняття рішень є послідовністю певних етапів (рис. 1).

Алгоритм вирішення управлінських завдань та прийняття управлінського рішення в публічному менеджменті з урахуванням публічних інтересів включає:

- всебічне осмислення та формалізацію вихідної об'єктивної проблемної ситуації;
- розробку варіантів рішення, їх аналіз з урахуванням наперед затверджених критеріїв, включаючи при необхідності проведення спеціальних досліджень (маркетингових, соціально-психологічних та ін.);

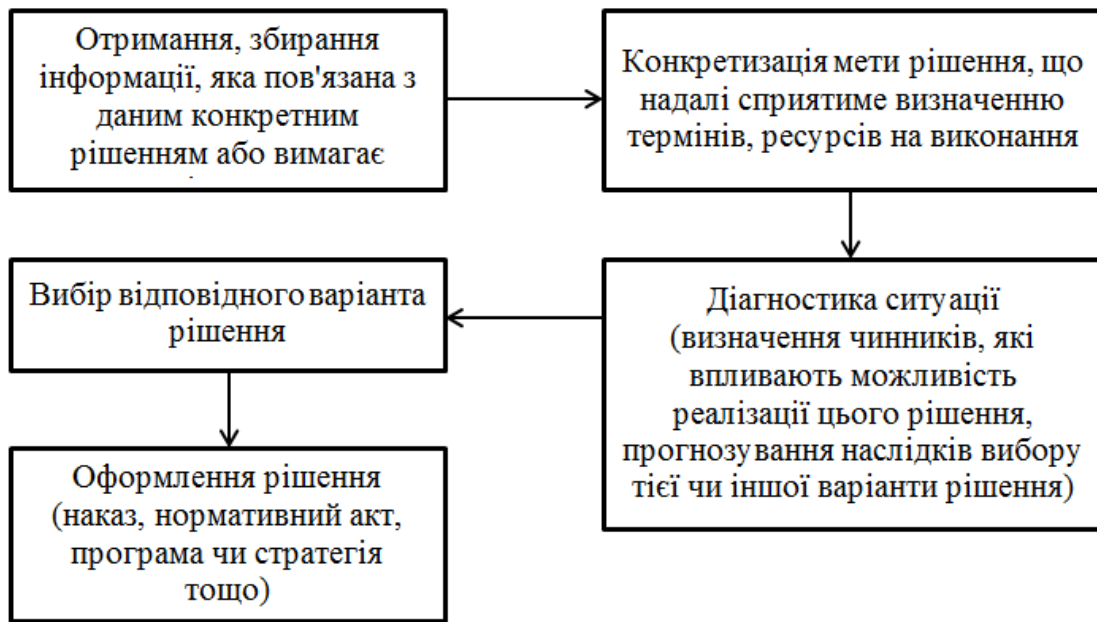


Рис. 1. Етапи прийняття управлінського рішення

Джерело: складено на основі матеріалів [2], [4].

- оцінку рішень та вибір оптимального варіанту, що найкраще відповідає публічним інтересам;
- формалізацію та документування варіанта, його затвердження у вигляді стратегічного, організаційного чи оперативного рішення (прийняття рішення);
- моделювання плану (програми) діяльності щодо забезпечення реалізації прийнятого рішення;
- трансляцію інформації стосовно рішення виконавцям;
- контроль за ходом виконання рішення та корекції процесу;
- аналіз результату та оцінку міри вирішення проблемної ситуації і дотримання публічних інтересів.

Виходячи з окреслених положень ключовим аспектом прийняття рішення є методологія цього процесу, підпорядкована меті оптимізації – вибору альтернативи, яка за деякими заданими параметрами перевершує усі інші. Таким чином, у загальному вигляді вихідна ситуація вибору характеризується наявністю вихідних даних, завдання (цільового стану системи) та чітко визначеною множиною альтернативних, диз'юнктивних варіантів рішення [3, с. 56].

На жаль, віднайдення оптимального варіанту (яких би екстремальних значень не оцінки за критерієм ефективності) ще не означає вирішення вихідної проблеми. Крім оптимальності рішення повинне володіти характеристикою реальності (здійсненності). Для прийняття здійсненого рішення необхідно врахувати інформацію про наявність ресурсів для його реалізації. Отже, при прийнятті рішень безліч результатів можливих рішень упорядковується за їхньою відносною перевагою – будь-які два гіпотетичні результати ми можемо або оцінити як рівноцінні, або вказати на один відносно кращий.

Вибір рішення, яке за цих умов буде оптимальним, залежить від визначення класу конкуруючих рішень та від способу встановлення ціни кожного рішення.

Найважливішим методологічним принципом в організації процесів прийняття рішень у публічному менеджменті слід визнати системний підхід. Він базується на уявленні про керований об'єкт як систему [5].

Застосування системного підходу при прийнятті управлінського рішення в публічному менеджменті засновується на наступних принципах:

- процес прийняття рішення має починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей;
- необхідно розглядати множину даних, що стосуються об'єкта управління як єдину систему та виявити всі наслідки та взаємозв'язок окремих рішень;
- цілі окремих підсистем повинні демонструвати взаємодію з цілями всієї системи;

Ці принципи лягають в основу моделювання при прийнятті управлінського рішення. Відповідно до сучасних положень теорії управлінського рішень виокремлюються два класи моделей. Реальні моделі містять суб'єктивні положення, засновані на гіпотезах та логіці. Надійність вихідних значень залежить від ступеня підтвердження застосовуваних гіпотез.

На противагу реальним моделям формальні моделі в отриманні вихідних значень спираються застосування певних правил, оформлених у несуперечливі алгоритми, які перетворюють наявні кількісні дані.

Додатково слід виокремлювати закриті і відкриті моделі. Якщо доступні всі дані для прийняття рішення, а альтернативи – відомі (тобто структура ситуації рішення встановлена настільки глибоко, що рішення може бути зведено до дії вибору) модель вважається закритою. Модель процесу рішення у такому випадку перетворюється на структурну модель рішення.

Відкриті моделі застосовуються у тому випадку, якщо хоча б одна передумова рішення залишається невідомою, а отже повинна бути створена або згенерована. Якщо об'єктивно неповна ситуація перетворена усвідомлено за допомогою евристичних методів, відкрита модель стає закритою.

У загальному вигляді опис завдання вибору оптимального управлінського рішення можна формулюється наступним чином: «За заданими зовнішніми умовами X знайти: 1) бажаний стан Y ; 2) такі управлінські впливи T , які приносили б деякому критерію x_j найкраще (найбільше чи найменше) значення.

З метою зниження складності прийняття рішення загалом та спрощення вибору оптимального рішення, завдання виконується поетапно. На першому етапі виконується системний аналіз-вибору або синтез системи – узагальнення невідомих змінних і станів, що оптимізуються (або впливають на досягнення екстремуму критерію, за умови відомих наборів), зовнішніх умов; можливих управлінських впливів. На другому етапі забезпечується оптимізація та вибір найкращої альтернативи з представлених у системі.

Процес оптимізаційного моделювання управлінського рішення можна умовно поділити на три етапи:

- аналіз теоретичних закономірностей, властивих вивченому явищу чи процесу, та емпіричні дані про структуру та особливості;
- визначення методів, за допомогою яких можна вирішити задачу;
- аналіз отриманих результатів.

Ключові кроки оптимізаційної моделі ухвалення рішення полягають у:

- виявленні потреби у вирішенні проблеми;
- визначенні критеріїв;
- встановленні альтернатив;
- оцінці альтернатив;

- виборі найкращої альтернативи.

Слід зауважити, що оптимізаційна модель передбачає кілька припущень. Перше припущення пов'язане з цільовою орієнтацією процесу ухвалення рішення. Вважається, що всі можливі вибори відомі, а переваги зрозумілі та постійні. Наступне припущення полягає у тому, що остаточний вибір має максимізувати результат. Однак, у випадку прийняття рішення людиною, очевидно слід враховувати обмеження її раціональності. Інтуїтивні управлінські рішення у деяких ситуаціях можуть бути не менш якісними, ніж ті, що базуються на міцному логічному обґрунтуванні.

Вибір критеріїв відбору рішення серед альтернативних вимагає у першу чергу встановлення рівня прийняття рішення, серед яких основними слід вважати плановий, стратегічний та оперативний. Рівень прийняття рішення впливає також і на очікуваний результат та дії, які вживатимуться для реалізації рішення.

Так, наприклад, процес вироблення планових рішень включає наступні етапи:

- формування цілей;
- розробка альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;
- вироблення оптимального рішення на основі порівняння альтернатив;
- складання плану.

На цьому рівні, фактично, утворюються передумов для подальшої активізації процесів прийняття стратегічних та оперативних рішень, які матимуть конкретний результат, що закриватиме завдання вищого, планового рівня.

У зв'язку зі специфікою публічного менеджменту, який має нижчий рівень стратегічної автономії порівняно з корпоративним менеджментом, найбільш поширеним є прийняття рішень на стратегічному та оперативному рівнях.

Стратегічні рішення охоплюють масив рішень, які орієнтовані на вирішення довготривалих завдань. Оперативні рішення приймаються як зворотна реакція на нову інформацію, пов'язану і з реалізацією стратегічних рішень, і з поточною роботою державного органу. Такою інформацією можуть бути, зокрема, звернення громадян та організацій, які вимагають ухвалення рішень щодо задоволення запитів за даними зверненнями чи надання обґрунтованої відмови. До оперативних належать також кадрові або фінансово-господарські рішення, пов'язані з поточною роботою органу державної влади чи місцевого урядування. Так чи інакше, оперативні рішення приймаються у короткостроковому періоді, а їх мета, в основному, пов'язана із забезпеченням поточної роботи, вирішенням поточних питань, які належать до компетенції органу.

Цінність управлінського рішення проявляється у момент реалізації та встановлюється у підсумку аналізу одержаних результатів. Як наголошує В. Колпаков «Дії передуює облік її наслідків та усвідомлення її мотивів, прийняття рішення, виникнення наміру його здійснити, складання плану для його здійснення... Насправді будь-яка справді вольова дія є виборчим актом, що включає свідомий вибір та рішення» [1, с. 53].

Необхідність прийняття управлінських рішень практично завжди виникає у певних ситуаціях. Зазвичай вони кваліфікуються як інформаційно-проблемні. Це означає, що внаслідок дефіциту (або спотворення) інформації про проблемну ситуацію виникають протиріччя, які мають бути усунені внаслідок адекватного та оптимального рішення. Тим самим проблемна ситуація вирішується шляхом відновлення недостатньої інформації.

Теоретичні концепції оптимального планування традиційно описують пошук оптимуму в економічній системі, що складається з центрального планового органу та безлічі локальних виробничих осередків. За таких умов проблема вибору узгоджених рішень зазвичай зводиться до визначення таких значень параметрів управління

(завдань з випуску, лімітів споживання ресурсів, цін, рентних платежів та ін.), прийняті на основі яких рішення виявляються найефективнішими як з погляду інтересів системи загалом, так і з погляду окремих колективів виробників.

Можна виділити два основні підходи до вирішення цього завдання. Перший ґрунтується на припущенні, що подібне узгодження забезпечується редукацією (декомпозицією) глобального критерію на безліч локальних критеріїв оптимальності за відповідного вибору регулюючих параметрів.

Другий виходить із принципів композиційного подання глобального критерію (хоча й у неявному вигляді) як комбінації критеріїв оптимальності публічного менеджменту, включаючи центр, що персоніфікує інтереси системи як цілого, та його подальшого уточнення у безпосередньому процесі розрахунків.

Слід відзначити, що у випадку публічного менеджменту параметри управління трансформуються з урахуванням не економічних законів, але й вимог чинного законодавства; інтересів не власників компаній, а джерела державної влади – народу України, суверенних національних та публічних інтересів.

Параметром ефективності називають найважливіші параметри системи, які дозволяють оцінити якість вирішення проблеми та досягнення поставлених перед системою цілей. Існують різні підходи до формування критеріїв. Залежно від числа параметрів оптимізації говорять про монокритеріальну та полікритеріальну (векторну) постановку завдань. При монокритеріальній постановці оптимізують один із параметрів ефекту. Під час полікритеріальної постановки проводиться спільна оптимізація ряду параметрів ефекту.

Очевидно, що урахування публічних інтересів при прийнятті рішень у публічному менеджменті подекуди унеможлиблює задання вимірного критерію.

При порівнянні варіантів управлінських рішень без заданого критерію для багатопараметричної системи використовують такі принципи:

- принцип Парето, відповідно до якого покращення якості рішення (операції чи системи) здійснюється доти, доки покращуються всі параметри ефекту;
- принцип Неймана-Моргенштерна, відповідно до якого хорошим рішенням вважається рішення, що має зовнішню та внутрішню стійкість параметрів ефективності.

Відповідно до прогнозної ефективності можна виділити такі варіанти рішень: неефективні, які не дозволяють вирішити проблему; раціональні, тобто які дозволяють вирішити проблему; оптимальний варіант рішення - варіант, що дозволяє вирішити проблему найкращим критерієм або побудувати критеріально найкращу систему. Якщо неефективних і раціональних рішень може бути багато, оптимальне рішення зазвичай лише одне.

У теорії та практиці публічного менеджменту суттєво більше уваги приділяється методології прийняття стратегічних управлінських рішень. Основним прикладним методом виступає програмно-цільовий підхід, спрямований на вирішення великих і складних соціально-економічних завдань. Він пов'язаний із виробленням та затвердженням органами державного управління різних рівнів системи взаємопов'язаних програмних заходів (заходів, їх фінансового, кадрового забезпечення), які спрямовані на досягнення певних цілей. Ці цілі безпосередньо пов'язані з усуненням, зниженням інтенсивності чи пом'якшенням актуальних проблем соціально-економічного розвитку міста, регіону, держави в цілому [5]. Програми можуть розроблятися лише на рівні адміністрації, галузевого органу управління, уряду.

До програмно-цільового планування включається: чітка постановка та систематизація цілей, які формуються у вигляді «дерева цілей та завдань»; перехід від

сукупності системно організованих цілей та завдань до системи цілереалізуючих дій (заходів), спрямованих на вирішення проблеми; визначення необхідних засобів, ресурсів (для здійснення програмних заходів, щоб їх можна було реалізувати в задані терміни), а також визначення джерел надходження цих ресурсів; організаційно-економічні механізми управління реалізацією запланованих заходів, система контролю над виконанням заходів, забезпечення їх реалізації [4, с. 73]. Загалом узагальнена схема програмно-цільового методу виглядає як логічний ланцюжок «мета-шлях-засоби-організація виконання» [5]. Дуже важливим питанням тут є контроль за досягненням результатів щодо прийнятих стратегічних рішень, який має бути періодичним та систематичним. У рамках програмно-цільового управління у публічному менеджменті також здійснюється і контроль за ефективністю видатків бюджету, що має встановити, чи сприяло виділення ресурсів досягненню поставленої мети з урахуванням публічних інтересів. Суть програмно-цільового методу представлена на рис. 2.

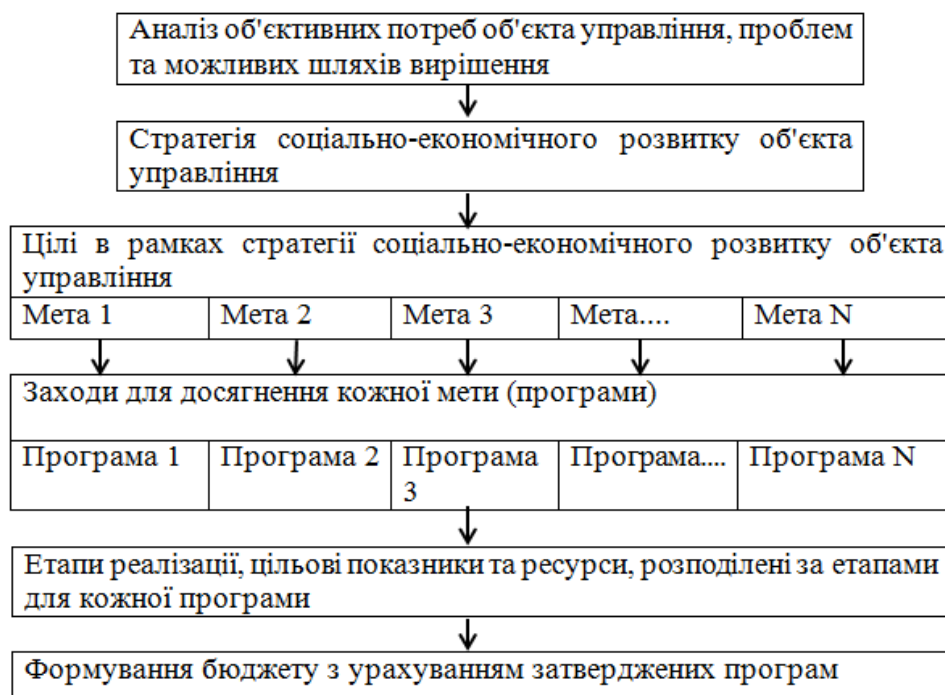


Рис. 2. Схема застосування програмно-цільового методу у публічному менеджменті

Джерело: складено на основі матеріалів [1], [4].

Прийняття рішення в рамках програмно-цільового підходу забезпечує вирішення складних соціально-економічних завдань, оскільки далі всі оперативні рішення повинні прийматися відповідно до стратегії та програми (визначаються пріоритети фінансування витрат, визначаються пріоритети проведення тих чи інших заходів у рамках програми, пріоритети задоволення запитів щодо зверненням громадян та організацій). Тобто поточна діяльність державного органу, рішення, оперативні рішення, які ним приймаються – все це має відповідати прийнятій стратегічній програмі цього державного органу, відповідати цілям цієї програми [1, с. 120].

Наприкінці дослідження відзначимо, що проблема критеріїв оптимальності управлінських рішень пов'язана з найбільш загальним питанням критеріїв раціональності поведінки у ситуаціях вибору, з поняттям раціональності, як таким. Звідси впливає проблема якості спільних рішень, зокрема, зв'язку якості з кількістю осіб, які беруть участь у виробленні та прийнятті рішень. В цілому якість спільних

рішень, підвищуючись при початковому збільшенні числа його суб'єктів, стабілізується, а при подальшому збільшенні має стійку тенденцію до зниження.

Висновки

Отже, прийняття рішень у публічному менеджменті - це діяльність суб'єктів владних повноважень, спрямована на досягнення поставлених цілей з урахуванням наявних ресурсів для забезпечення виконання функцій органу державної влади чи місцевого самоврядування з дотриманням публічних інтересів. Рішення можна поділити на стратегічні та оперативні. У частині стратегічних рішень важливим сучасним напрямом є програмно-цільове управління (розробка цільових програм та забезпечення їх реалізації). Оперативні рішення загалом мають забезпечувати виконання стратегічних рішень.

Процеси прийняття управлінських рішень, реалізуючись як компонент загальної структури управлінської діяльності в аспекті публічного менеджменту відображають її власні особливості. Динамічний характер процесу прийняття управлінських рішень вступає у конфронтацію з людською природою суб'єкта, постають проблеми раціональності, швидкості, доступності та сприйняття інформації й інші. Відмінності у стилях керівництва так само накладають обмеження на критерії, що висуваються до оцінки оптимальності рішення.

Зрештою, доходимо висновку, що у рамках публічного менеджменту специфіка прийняття управлінських рішень на даному етапі безпосередньо пов'язана з прийняттям у якості одного з критеріїв публічних чи національних інтересів. Опис цього критерію та шляхів його формалізації є перспективним напрямком подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Колпаков В. М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. К. МАУП, 2000. 256 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи публічного менеджменту: Підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
3. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління : вид. 2-ге, доп. і випр. / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
4. Одінцова Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. та ін. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблиці і схемах. – Х. : ХарПІДУ УАДУ, 2002. 492 с.
5. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 06.09.2022).
6. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 13 лютого 2019 року у справі №233/4308/17. <https://reyestr.court.gov.ua/Review/79883398>
7. Нижник Н. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
8. Саймон Г. Адміністративна поведінка: дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ: АртЕк., 2001. 392 с.
9. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вісник Національного технічного університету. 2012. № 67. С. 143–147.
10. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.