**ТЕМА 1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення**

1. ***Суть управлінських рішень та їх види***

Життя будь-якої людини складається з постійного пошуку відповіді на безліч питань. Кожного дня виникають ситуації, які вимагають прийняття рішень. В особистому житті кожна людина приймає рішення, які стосуються вибору освіти та майбутньої професії, створення сім’ї, виховання дітей, організації відпочинку, розподілу сімейного бюджету тощо. Аналогічно людина готує і приймає різні рішення в рамках своєї трудової діяльності. Така діяльність характеризує працю управлінця, який як особисто приймає рішення, так і організовує роботу співробітників з підготовки та реалізації тих чи інших рішень. Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації та інших працівників, а успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціональним є прийняте управлінське рішення.

Проблема прийняття рішень є однією з ключових в сучасному менеджменті, оскільки головним моментом процесу управління – є акт прийняття рішення. Поняття «прийняття рішення» трактують у вузькому і широкому сенсі. У вузькому сенсі – це заключний акт діяльності з виявлення проблеми та аналізу різних варіантів її вирішення, спрямований на вибір і затвердження кращого варіанту рішення. Також рішення можна трактувати як результату вибору, тоді воно являє собою розпорядження до дії. У широкому сенсі прийняття рішення – це процес, здійснюваний в кілька етапів в певному часовому проміжку.

Акт прийняття рішення присутній у всіх процесах управління, які мають певні особливості. Процес управління – це послідовність функцій. Планування являє собою не що інше, як безперервний процес пошуку і прийняття рішень щодо вибору цілей, завдань і засобів досягнення цілей. Функція організації передбачає прийняття рішень, спрямованих на раціональний розподіл робіт і подальше об'єднання їх в єдиний комплекс таким чином, щоб спільна діяльність людей забезпечувала виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Мотивований персонал зацікавлений в реалізації запланованих рішень. Функція контролю здійснюється шляхом віддачі команд (розпоряджень), які сприяють приведенню фактичного стану об'єкта до запланованого.

Таким чином, формування і прийняття рішень – це основний процес, який об'єднує організацію в єдине ціле, а рішення є продуктом системи управління і його основний інструмент. Рішення породжують керуючу інформацію, яка доводиться до виконавців у формі завдань, планів, нормативів, команд і служить для них імпульсом до цілеспрямованим і скоординованим діям.

Отже, під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору.

*Управлінське рішення* – результат вибору суб’єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв’язання певної проблеми управління. Головною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об’єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управлінські рішення завжди є результатом будь-якої управлінської діяльності і займають провідне місце в менеджменті (див. рис. 1).

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Процес

Вибір

Ієрархія

Влада

Інформація

Цілі

Функції

Свідомий вплив

Раціональний вибір

Організаційний процес

Легалізація впливу

Перетворення інформації

Оцінка витрат

Креативність ідей

Інтелектуальна задача

ЦЕНТРАЛЬНЕ МІСЦЕ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Рис. 1. Місце управлінських рішень в менеджменті[[1]](#footnote-1)

Управління передбачає наявність суб’єкта й об’єкта управління, між якими існує певний зв’язок.

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб’єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

* цілі (суб’єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв’язання проблем конкретної організації);
* наслідки (рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об’єкта управління);
* поділ праці (в організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень);
* професіоналізм (для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи).
1. ***Класифікація управлінських рішень***

Прийняття великої кількості нових управлінських рішень потребує їх чіткої диференціації. Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення підходів до їх розробки, реалізації й оцінки. Управлінські рішення відрізняються великим різноманіттям і можуть класифікуватися за багатьма ознаками (див. табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень[[2]](#footnote-2)[[3]](#footnote-3)[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Ознака класифікації | Види управлінських рішень |
| 1 | За сферою дії: | *технічні* (приймаються з приводу об’єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо); *економічні* (пов’язані з витратами підприємства й зумовлені ними); *соціальні* (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій). |
| 2 | За суб’єктом прийняття: | *одноосібні* (приймаються однією особою);*колегіальні* (готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів );*колективні* (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників). |
| 3 | За особливістю розв’язуваних завдань: | *програмовані* (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжкичасу, ухвалюються за типових ситуацій);*непрограмовані* (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка). |
| 4 | За типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань | *автоматичні* (прийняті миттєво: питання- відповідь);*бліц-рішення* (прийняті за кілька хвилин); *експрес-рішення* (приймаються протягом кількох годин); *лонгіровані* (розробляються впродовж тижнів і місяців). |
| 5 | За рівнем прийняття*:* | *рішення на вищому рівні управління* (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління);*рішення на середньому рівні управління* (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень);*рішення на низовому рівні управління* (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління). |
| 6 | За терміном дії: | *стратегічні* (розробляються на термін 5-10 років з охопленням ключових елементів підприємства);*тактичні* (розробляються на 1-3 роки з охопленням частини ключових елементів підприємства); *оперативні* (короткострокові рішення, які розробляються в разі виникнення ситуацій, що заважають реалізації тактичних рішень). |
| 7 | За масштабністю охоплення: | *загальні* (стосуються всієї організації);*часткові* (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів). |
| 8 | За ступенем складності: | *складні* (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); *середньої складності* (вимагають комплексного розгляду);*прості* (не вимагають великих зусиль для їх прийняття). |
| 9 | За ступенем новизни: | *інноваційні* (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства);*стандартні* (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій). |
| 10 | За прогнозованою ефективністю: | *ординарні* (рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі, напряму діяльності); *синергічні* (рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає (ефект має яскраво виражений характер непропорційного зростання)); *асинергічні* (рішення, які призводять до непропорційного зниження ефективності системи/операції). |
| 11 | За рівнем централізації: | *централізовані* (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління);*децентралізовані* (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей). |
| 12 | За способом прийняття: | *консультативні* (припускають, що особа, котра його приймає остаточно, радиться з підлеглими, а потім, з урахуванням висловлених рекомендацій, робить власний вибір); *спільні* (приймаються в результаті взаємної згоди всіх учасників на основі консенсусу); *парламентські* (приймаються в результаті взаємної згоди більшості осіб, які беруть участь у розробці рішення). |
| 13 | З погляду принципового підходу до варіантності: | *безальтернативні* (приймаються в тому випадку, якщо все зрозуміло, та є тільки один вихід (характерно для нескладних стандартних ситуацій)); *бінарні* (мають на увазі альтернативу); *багатоваріантні* (припускають можливість вибору з досить великої кількості способів дії); *інноваційні* (приймаються на основі штучного комбінування окремих найбільш придатних і несуперечних один одному характеристик тих рішень, що були в цілому відхилені під час їх розробки). |
| 14 | За характером розробки та реалізації | *урівноважені* (приймають люди, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутим гіпотезам і їх перевірці);*імпульсивні* (рішення приймаються управлінцями, які легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити і оцінити);*інертні* (рішення, які приймаються у результаті обережного пошуку і в яких переважають контрольні і уточнюючі дії над генеруванням ідей);*ризиковані* (рішення приймаються без обґрунтування дій керівником, який впевнений в своїх силах);*обережні* (рішення характеризуються ретельністю оцінки керівником всіх варіантів, критичним підходом до справи, великою кількістю узгоджень). |
| 15 | За методами обробки інформації: | *алгоритмічні* (рішення припускають сувору формалізацію виконання процедур і операцій на основі правил, алгоритмів, формул, статистичних даних);*евристичні* (рішення припускають обробку і оцінку інформації виходячи з інтуїції, узагальнень, уявлень, досвіду, асоціацій). |
| 16 | За сферою впливу: | *локальні* (рішення, які позначаються на якомусь одному підрозділі організації або декількох);*глобальні* (рішення, які впливають на роботу організації в цілому). |
| 17 | За способом фіксації: | *письмові* (рішення, як керівники надають для правової експертизи і надалі для виконання);*усні* (рішення, які теж мають правову силу, і їх можна оскаржити в суді, якщо є хоча б дві людини, що чули ці рішення). |
| 18 | За ступенем повноти і достовірності інформації, якою володіє менеджер: | *детерміновані* (рішення, які приймаються при наявності повної достовірної інформації щодо розв'язуваної проблеми);*імовірнісні* (рішення, які приймаються в умовах невизначеності і ризику). |
| 19 | За тривалістю періоду реалізації: | *довгострокові* (понад 5 років, прогнозні, зумовлені баченням майбутнього, що випливає з умов і потреб сьогодення); *середньострокові* (від одного року до 5-ти, відбиваються в обов’язкових для виконання планах і програмах, згідно з якими здійснюються конкретні практичні заходи); *короткострокові* (до одного року, відображаються, як правило, в усних чи письмових наказах, розпорядженнях; приймаються без попередньої підготовки). |
| 20 | За характером прийняття: | *вибіркові* (стосуються одного чи кількох близьких аспектів розглянутої проблеми); *систематичні* (охоплюють проблему в цілому, в усьому її різноманітті та взаємозв’язках). |

1. ***Школи прийняття управлінських рішень***

Основні положення з теорії прийняття рішень породжені практикою прийняття управлінських рішень на різних управління.

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний, поведінковий та кількісний.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

* школу наукового управління;
* адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління найтісніше пов'язані з роботами Ф.Тейлора, Френка та Ліліан Гілбрет, Г. Форда, Г. Гантта.

Засновники школи наукового управління вважали, що використовуючи спостереження, виміри, логіку і аналіз можна удосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їх більш ефективного виконання. Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у збільшенні продуктивності і обсягу виробництва.

Ключовим елементом в даному підході було те, що люди, які виробляли більше – винагороджувалися більше. Автори робіт з наукового управління також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали виконуваній ними роботі, вони також підкреслювали велике значення навчання. Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління – це певна спеціальність, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього. Цей підхід різко контрастував зі старою системою, при якій робочі самостійно планували свою роботу.[[5]](#footnote-5)

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об’єкта управління. В основу класичної моделі закладено наступні припущення:

* особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані;
* працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки;
* критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду для господарюючого суб’єкта;
* особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом.

Метою їх досліджень було визначення універсальних принципів управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Здобутки адміністративної школи:

* детальне дослідження основних функцій управління;
* опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

Недоліки адміністративної школи:

* помилковість пошуків універсальних принципів управління;
* ігнорування соціальних аспектів управління.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактору в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові (неокласичні) теорії (підходи) менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорії, тому їх часто об’єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту».

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

Школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації;

Школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

В загальних рисах основна мета обох шкіл полягає у підвищенні ефективності організації шляхом підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід ( школа науки управління), з теоретичної точки зору, розглядає управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних цілей та взаємозв’язків.

Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов’язані із застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов’язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція управління, в свою чергу, складається із взаємопов’язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій. Об’єктом досліджень процесного підходу є безперервний процес виконання взаємопов’язаних функцій управління організацією.

2. Системний підхід розглядає організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв’язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Об’єктом досліджень системного підходу є елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

3. Ситуаційний підхід визнає: незважаючи на те, що загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації. Об’єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації. [[6]](#footnote-6)

В науковій літературі достатньо широко розкриті різні підходи до вибору процесу прийняття управлінських рішень, що базуються на різних школах управління. Найбільш відомими з них є: *американська, німецька, японська та російська школи*.

*Американська школа*ухвалення управлінських рішень. У процесі раціонального вирішення проблем особа, приймає рішення, піклується не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язане з ним і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі ухвалення рішень визначається самою проблемою.

1. Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху вирішення проблеми, на якому усвідомлюються і встановлюються причини (симптоми) ускладнень або наявні можливості. Наприклад, можуть бути наступні симптоми “хвороби” організації: низькі прибуток, збут, надмірні витрати виробництва товарів (надання послуг) і т. ін. Установлення симптомів допомагає позначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин її виникнення фірма збирає і аналізує інформацію (зовнішню і внутрішню). Для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі особи, що приймають рішення, прагнуть не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (відповідну стану).

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого надалі приймається управлінське рішення. Обмеження пов'язані з наявністю ресурсів, гострою конкуренцією і тому подібне і варіюють залежно від ситуації і конкретних менеджерів. У доповнення до ідентифікації обмежень визначають стандарти, які дають можливість оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії ухвалення рішень).

3. Визначення альтернатив. На даному етапі відбирають альтернативи вирішення проблем, найбільш бажані з тих, що є.

4. Оцінка альтернатив. При виборі альтернатив необхідно їх оцінити, визначити переваги, недоліки і вірогідність реалізації кожної альтернативи.

5. Вибір альтернативи. При правильному визначенні, детальному аналізі кожної альтернативи досить легко вибрати найбільш раціональну з них. Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу дуже важко, і керівники обмежуються «задовільним» рішенням. Вони враховують, що на процес ухвалення рішень впливають:

* їх особисті оцінки;
* рівень ризиків;
* час і оточення, що змінюються;
* можливості негативних наслідків;
* взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

*Німецька школа*ухвалення управлінських рішень. Процес ухвалення рішення розглядається як складова частина процесів планування і контролю. У ідеальному випадку включає такі етапи.

1. Постановка проблеми (ідентифікація). На цьому етапі вивчають і формулюють проблему, сприймають неблагополучні симптоми; вивчають положення справ і цілей, конкретизують останні; формулюють критерії рішень, з'ясовують умови кордонів і обмежень; організовують процес прийняття управлінських рішень.

2. Пошук (добування) інформації. Визначають можливості рішення проблеми, співставляють вірогідні дії, здійснюють попередній вибір.

3. Оцінка (оцінка можливостей дій впливу на мету). Визначають передумови для реалізації, прогнозують і класифікують результати, аналізують ризик.

4. Ухвалення рішення (встановлення альтернативи дій, які слід реалізувати). Визначають кращий варіант (акт вибору) і розглядають усі аспекти його реалізації (акт рішення), здійснюють операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування).

Критерії ухвалення рішення:

* корисність рішення, зокрема досяжне поліпшення результатів;
* фінансовий аспект рішення, особливо в рамках його використання (сума економії засобів на персоналі, матеріальні та службові витрати);
* задовільність рішень, що приймаються;
* кількість і якість рішень;
* час процесу використання рішення.[[7]](#footnote-7)

В *японській школі* управління розроблений власний методичний підхід та стандарти щодо оцінки управлінського рішення. Варто зазначити, що їх філософія суттєво відрізняється від надбання сучасної теорії прийняття рішень. Так, прийняття вдалих управлінських рішень передбачає здатність точно оцінювати ситуацію. При цьому особиста вигода, слава або багатство ніколи не повинні впливати на прийняття рішення. Швидше всього, мудре рішення залежить від відкритого, неупередженого бачення, яке не підпадає під вплив упереджень та дозволяє об’єктивно оцінити ситуацію з точки зору відповідності більш важливим цілям. Рішення не приймається в вакуумі – на кожному етапі передбачається вплив багатьох людей та думка кожного є важливою. Необхідно вивчити багато різних точок зору, що не дозволить стати занадто догматичними при прийнятті управлінських рішень. Необхідно вислуховувати людей, цінити їх чесноти, але при цьому визначати, коли їх наміри стають недоречними. Таким чином, менеджер має вивчити та вирішити, який із можливих варіантів кращий, або зібрати найкращі ідеї зі всіх планів. Тільки так він зможе прийняти рішення, яким будуть слідувати його підлеглі. Бізнес буде успішним тільки тоді, коли менеджер зможе використати всі мудрі поради своїх підлеглих. В Японії прийняття управлінського рішення на основі консенсусу – є загальним правилом. Отже, основною відмінністю від світових шкіл менеджменту японської філософії, в частині прийняття управлінських рішень, є слідування колективному способу пошуку альтернативного варіанту прийняття управлінського рішення. Основоположним фактором для підприємства стає якість здібностей менеджера, який вносить свій вклад в межах своїх здібностей та компетентностей в реалізацію загальних цілей.[[8]](#footnote-8)

1. ***Роль управлінця в системі обґрунтування та прийняття рішень***



1. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін.] - К. : «Центр учбової літератури», 2015.-360 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 194 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2007. – № 605. – С. 20-24. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М., Альберт Ф., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1997. – 492с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навчальний посібник / М. Д. Балджи, О.О. Карпов, А. І. Ковальов [та ін.]. - Одеса: ОНЕУ, 2013. - 670 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 94 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка. 2019. № 8. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220  [↑](#footnote-ref-8)