

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 1, 2014

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 338

О. В. Сидоренко,
магістр, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості, м. Київ

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

O. V. Sidorenko,
magistr, The institute of the preparation of the staff of Civil service employment, city Kyiv

MARKETING SUPPORT DECISION AND SUPPORT MANAGEMENT DECISION MAKING

В статті наведено обґрунтування актуальності дослідження маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень. Узагальнено підходи до визначення процесу прийняття управлінських рішень. Систематизовано конкретний маркетинговий інструментарій, що підприємство може використовувати у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано, що, збалансована система інструментів та показників, що складає інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами.

The paper justified the relevance of marketing research and providing decision support management decisions. Generalized approaches to the definition of decision-making. Systematized specific marketing tools that a company can use in decision-making and support. Proved that a balanced system tools and indicators is informational support management decisions should be based on consideration of causation factors of success and relationship with the financial results.

Ключові слова: управлінські рішення, генерація альтернатив, маркетингове забезпечення, маркетинговий інструментарій, PEST-аналіз, SPASE – аналіз, SWOT – аналіз.

Keywords: management decisions, generation of alternatives, providing marketing, marketing tools, PEST-analysis, SPASE-analysis, SWOT – analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Базу процесу управління складають управлінські рішення. У розширеному понятті рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Управлінське рішення носить комплексний характер, тому цей факт додає складності до процесу прийняття управлінських рішень. У відношенні правовому – це владний акт суб'єкта управління, у якому він виражає свою волю, реалізує покладені на нього владні повноваження і, звичайно ж, несе повну відповідальність за його наслідки, які можуть бути несприятливими. Розглядаючи управлінське рішення з іншого боку, тому що воно приймається людьми і стосується також людей, – воно є також актом соціальним. Також управлінське рішення можна вважати психологічним актом, тому що воно являє собою результат розумової діяльності і вольового зусилля людини. Зрештою, з інформаційного погляду рішення – результат обробки інформації, у ході якої здійснюється вибір такого рішення, що більш близький до оптимального, тобто є найкращим серед усіх можливих варіантів. Нарешті, від того наскільки інформація, що забезпечує прийняття управлінського рішення, буде повною та адекватною, залежить результативність його прийняття.

Недостатнє наукове опрацювання проблеми маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень зумовило вибір статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Незважаючи на достатньо широкий спектр наукових досліджень за складовими маркетингу, підходи до проблеми маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень висвітлені фрагментарно в окремих публікаціях [2; 3; 4; 5; 6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення теоретичних засад маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень.

В якості методів дослідження використані моніторинг наукових публікацій, системний та логічний аналіз, описове моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вирішення певних проблем, що заважають організації досягти власних цілей, – головна мета будь-якого управлінського рішення. Зіставлення різних поглядів фахівців щодо визначення категорії "прийняття управлінських рішень" дозволяє зробити висновки, що прийняття рішення – це процес, який починається констатацією виникнення проблемної ситуації та закінчується вибором рішення, тобто вибором дій, які спрямовані на усунення проблемної ситуації. Розуміння сутності цього процесу допомагає краще усвідомити існуючі моделі прийняття управлінських рішень: класичну, поведінкову, ірраціональну.

М. Армстронг вважав значущим елементом процесу управління людей, які беруть у ньому участь і які приймають різноманітні за змістом, характером і значенням рішення. Рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [5, с. 124].

Рішення визначає: хто і що має здійснити; з якими затратами праці і коштів; в які строки та в якому порядку; при якому розподілі прав, обов'язків і відповідальності; за якою організацією контролю; яких результатів слід очікувати.

Всяке управлінське рішення включає:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймає це рішення;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що повинні виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті повинно бути отримано.

За словами А.С. Большакова, коли мова йде про вирішення управлінського завдання, то мається на увазі розв'язання проблемної ситуації. Управлінські завдання можна віднести до розряду творчих, які розглядаються не лише як розвиток рішення, але і як розвиток самої проблеми [2, с. 79].

Управлінські завдання мають характерні риси. Їх специфіка полягає в наступному: вони можуть містити невизначені, а в деяких випадках і суперечливі умови; в завданні може не вистачати необхідної інформації про можливі методи її вирішення; відсутність чітких алгоритмів вирішення; вони найчастіше вирішуються в обмежені терміни.

В. В. Глухов виділяє три основні типи управлінських завдань:

- завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- завдання, що пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології тощо);
- завдання, що виникають внаслідок дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах тощо) [3, с. 78].

За словами А.І. Тернового, управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [7, с. 113].

Аналогічно, управлінське рішення визначають А.Е. Саак та В.Н. Тюшняков. На їх думку, управлінське рішення є актом суб'єкта управління, що визначає діяльність і поведінку об'єкта управління [6, с. 168]. Завдяки рішенням:

- встановлюються цілі діяльності;

- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюються якість продукції та ін.

Узагальнено, наведені підходи до визначення управлінських рішень представимо в табл. 1.

У зв'язку з великою кількістю визначення поняття «управлінські рішення» можна зробити висновки, що неможливо говорити про те, що в економічній літературі немає єдиного сформульованого визначення цього поняття. Тому у статті поняття «управлінські рішення» доцільно розглядати, на нашу думку, як владний акт суб'єкта управління, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання, та який заснований на результатах опрацювання внутрішньої та зовнішньої інформації.

Таблиця 1.
Підходи до визначення процесу прийняття управлінських рішень

Автор	Трактування процесу прийняття управлінських рішень
Терновий А.І. [7, с. 123]	управлінське рішення - процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації
В.Н.Тюшняков, А.Е. Саак [6, с.48]	управлінське рішення - акт суб'єкта управління, що визначає діяльність і поведінку об'єкта управління
Сгоричев Д.Н., Лукічева Л.І. [4, с. 132]	управлінське рішення - владний акт суб'єкта управління, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки; соціальний акт, тому що приймається людьми і стосується людей
Михайлов В.І., Большаков А.С. [2, с.110]	управлінське рішення - психологічний акт, що являє собою результат розумової діяльності людини і її волевого зусилля
Глухов В. [3, с. 122]	управлінське рішення - результат опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим

Вдосконалення маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень є об'єктивно обумовленим процесом. Значною кількістю рішень характеризується сучасна практика управління, ефективність яких досить суттєво нижча від очікуваної. На мікро- і макрорівні керівництва розвитком підприємництва спостерігається недостатня обґрунтованість рішень.

Несприятливу ситуацію для розвитку підприємницької діяльності створюють помилки у макроуправлінні. До неправильного визначення стратегій і пріоритетів, цільових ринків і засобів впливу на споживачів, сфер і методів діяльності, варіантів організації взаємодії з партнерами і власним персоналом призводить низький рівень прийняття рішень у підприємстві. В результаті чого ми отримуємо велику кількість збиткових підприємств, недостатньо розвинути і ефективну підприємницьку діяльність, що, у свою чергу, впливає на макрорівневі економічні процеси з негативного боку.

Як слушно зазначає Михайлов В.І., прийняття управлінських рішень у підприємстві переважно характеризується [2, с.118]: мікрорівневою спрямованістю, високою оперативністю, значним відношенням (за співвідношенням можливих прибутків або збитків до наявних активів) комерційним ризиком; низьким ступенем регламентації і методичного забезпечення, високим рівнем самостійності; різноманітним напрямів підприємницької діяльності, інноваційністю найбільш перспективних напрямів; частою розбіжністю освіти підприємців зі сферами прийняття рішень у поєднанні з обмеженими можливостями залучення вузьких спеціалістів.

Особливості процесу прийняття рішень у підприємстві, що зазначені вище, підвищують актуальність розробки прогресивних підходів до інформаційного забезпечення процесу їх прийняття.

Досить часто у літературі з питань прийняття рішень можна зустріти фактичне приниження ролі етапу генерації альтернатив і переважне зосередження уваги на математичному апараті оцінки критеріїв, ризиків, обмежень, переваг окремих варіантів рішень. Процедура процесу прийняття управлінських рішень інформаційного, зокрема, маркетингового забезпечення – найменш досліджена стадія.

Оскільки реальна практика бізнесу часто накладає обмеження щодо строків прийняття рішень, трапляється багато ситуацій, коли пошук оптимальних рішень, або найкращих серед множинних альтернативних виявляється нереальним, а головним стає оперативний вибір будь-якого прийнятного рішення, не гіршого від очевидних.

Найголовніше питання управлінської практики – як організація може виявляти і вирішувати свої проблеми. Націлене на якусь проблему має бути кожне управлінське рішення, а її вірне розв'язання – це таке рішення, після прийняття якого, організація має максимум вигод. Таким чином, проблеми виникають, коли в організації відбувається несподівана ситуація. Ситуація описується сукупністю чинників та умов, що мають внутрішній чи зовнішній характер.

Внутрішні чинники залежать від самої організації. До них відносяться її цілі та стратегія, структура виробництва та управління, технологія та ресурси тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного із них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішні чинники такі як відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт, які можуть виникати через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень також викликають проблеми. Ці проблеми, обумовлені недоліками самої системи управління, необхідно своєчасно виявляти, усувати і попереджати їх появу у майбутньому.

Щодо зовнішніх чинників, які є складовими середовища, в якому працює підприємство, то вони бувають прямими і непрямими, загрозливими для нього чи сприятливими. Проте, зміна пріоритетів та смаків споживачів може утворити суттєві проблеми зі збутом і підприємство вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску своєї звичної продукції, але і думаючи про її модернізацію чи про перехід на інші ринки тощо. Дуже часто нові проблеми створюють зміни у чинному законодавстві, податковій системі тощо. Виявлення проблем на сьогодні забезпечує можливість прогнозування проблем у майбутньому. Таким чином, можливо не лише попереджати несподівану їх появу, а й збільшувати термін для підготовки відповідних рішень.

Підприємствам, до яких в основу закладено стратегію вдосконалення методів прийняття і підготовки управлінських рішень, досягається найбільша ефективність управління. Необхідність удосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень обумовлена такими факторами:

- несвоєчасність прийняття, і, відповідно, прояву результатів рішення;
- використання неактуальних та невідповідних ситуації методів прийняття рішень;
- складність практичного впровадження існуючих методів підготовки та прийняття рішень;
- неповнота, неточність і неструктурованість інформаційного простору;
- глобалізація виробничих відносин, і, як наслідок, ускладнення організаційних структур, підвищення кількості виконуваних функцій; необхідність більш тонкого врахування різних екзогенних і ендогенних чинників при прийнятті управлінських рішень;
- низька спроможність керівників підприємств до навчання та до прийняття рішень;
- нестиковка, логічна неузгодженість постановки стратегічних і тактичних цілей функціонування виробничо-економічних систем.

Виникнення проблем, що зазначені вище, вимагає переусвідомлення не лише процесу прийняття управлінських рішень, але й самого його маркетингового забезпечення. Процес прийняття управлінських рішень повинен включати, по-перше, характеристики адаптивності, пристосовуваності до змін зовнішнього середовища, а по-друге – забезпечувати стійке функціонування та розвиток організації.

Розглянемо більш детально деякий інструментарій, який може бути використаний у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень.

Сталість розвитку підприємства формується з послідовності реалізації різних управлінських рішень, під натиском великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Зовнішні чинники впливу на сталий розвиток організації поділяються на чинники мікросередовища та макросередовища. Чинники макросередовища включають в себе: політико-правові, економічні, технологічні, демографічні, природно-географічні та соціокультурні чинники. У світовій практиці аналіз цих чинників називається PEST-аналізом (від аббревіатури назв основних елементів цього середовища: – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economie environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Для аналізу зовнішнього середовища необхідно з'ясувати рівень його невизначеності і як фірма має взаємодіяти з цією невизначеністю.

Знаки “+” і “-” означають відповідно позитивний або негативний вплив. На базі отриманих даних можна давати загальну оцінку.

Застосовування для прийняття і підтримки управлінських рішень методу SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості і погрози) є досить широко визнаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. При застосуванні методу SWOT, можливо встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, зовнішніми погрозами і можливостями.

Методологія SWOT спочатку припускає виявлення сильних і слабких сторін, погроз і можливостей, а потім — встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі можуть використовуватись для формулювання стратегії організації. Для початку, з урахуванням якоїсь конкретної ситуації, в якій перебуває підприємство, складається список його слабких і сильних сторін, список погроз і можливостей. Після того як конкретні списки складені, починається етап встановлення зв'язків між ними. Зліва виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості і погрози), у які вносяться усі виявлені можливості і погрози. Розробляючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості і погрози можуть перевтілюватись у свою протилежність. Так, наприклад, невикористана можливість може перевтілитись у погрозу,

якщо нею користується конкурент. Чи навпаки, навіть вдало відвернена погроза може створити на підприємстві додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули таку ж саму погрозу. Для успішного застосування методології SWOT-аналізу оточення організації важливо вміти не лише розкрити погрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з боку того, яким важливим для підприємства є облік у стратегії, її поводження кожної з виявлених погроз і можливостей. Складається ступінь впливу можливості на діяльність підприємства (сильний вплив, помірний вплив, малий вплив); збоку відображається вірогідність того, як підприємство зможе скористатися можливістю (висока вірогідність, середня вірогідність, низька вірогідність).

Метод SPACE – це комплексний метод, який призначається для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих організацій. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі організації, цей метод є доволі привабливим для практичного застосування.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2.
Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі SPACE) [5, с. 314]

№з/п	Група	Критерії
1	Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність одержання прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації і залучення коштів
2	Конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку	Ринок і його обсяги, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність здійснювати маркетингові заходи, можливості активного впливу на рівень цін і витрат; зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу
3	Привабливість галузі, у якій функціонує підприємство	Характеристика конкурентної ситуації в галузі, залежність розвитку галузі від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях
4	Стабільність галузі, у якій функціонує підприємство	Тривалість життєвого циклу галузі і стадія розвитку, маркетингові і рекламні можливості в галузі, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу іноземного капіталу

При формуванні критеріїв оцінки слід брати до уваги специфіку конкретної організації, завдання, що стоять перед нею, її виробничі можливості, а також прийняту в організації систему орієнтирів і цінностей. Вибір критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів із числа внутрішніх або зовнішніх консультантів.

Для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства, його застосування має супроводжуватися кількома організаційними етапами.

1. Початковий етап - підготовка стратегічної сесії-семінару. Метою цього етапу є вибір серед співробітників підприємства тих осіб, яких передбачається включити у групу розробки стратегії. У великих компаніях ця функція (принаймні, її технічний бік) покладається на відділ стратегічного планування, але на підприємствах малого і середнього бізнесу робоча група формується з представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором і керівником групи розробки стратегії є зовнішній консультант, який має цінний досвід у розробці реалізації бізнес-стратегії.

Після того, як персональний склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які повинні працювати паралельно. На цьому етапі обирають керівників робочих підгруп з числа менеджерів підприємства чи зовнішніх експертів-консультантів.

2. Розробка критеріїв оцінки. На цьому етапі під час сесії-семінару необхідно розробити конкретні критерії оцінки, їх ієрархію, а також визначити фактори для кожного критерію. При визначенні ієрархії критеріїв треба спиратися на їхні ваги, сума яких завжди має дорівнювати одиниці. Після того, як визначено шкалу оцінок і для неї обрано еталонну точку відліку (наприклад, найсильніший конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і вибирається рекомендована стратегія.

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом цього етапу є розробка для підприємства однієї чи кількох можливих стратегій. У разі високого ступеня невизначеності критерії можуть оцінюватись у форматі довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегій (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати "у запасі" дві - три стратегії, які дещо відрізнятимуться одна від одної). Кінцевий вибір здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Систематизуємо конкретний маркетинговий інструментарій що підприємство може активно використовувати у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень, що показано у табл. 3.

Таблиця 3.
Маркетинговий інструментарій що бути використаний у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень
[складено автором]

Галузь використання у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень	Маркетинговий інструментарій
Управлінські рішення щодо розвитку підприємства, його товарів та послуг: сегментація споживачів та адаптація товарів та послуг до нових сегментів ринку, модифікація товарів та послуг, їх якісних показників	SPACE –аналіз ті ін.
Управлінські рішення щодо конкуренції: вироблення стратегій конкуренції за М. Портером; вироблення стратегій конкуренції за Ф. Котлером; вироблення стратегій наступу та оборони	Стратегічний аналіз; PEST -аналіз; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, оцінка стратегічного потенціалу та ін.
Функціональні управлінські рішення: маркетинг; фінанси та інвестиції; операції та якість; логістика; кадри; інновації; соціальна відповідальність; екологія	SWOT - аналіз; PEST-аналіз ті ін.

Висновки. Таким чином, вдосконалення маркетингового забезпечення прийняття і підтримки управлінських рішень є об'єктивно обумовленим процесом та перспективним напрямком подальших розвідок, оскільки сучасна практика управління характеризується значною кількістю рішень, ефективність яких суттєво нижча від очікуваної. У статті зроблено спробу систематизації конкретного маркетингового інструментарію що підприємство може використовувати у процесі прийняття і підтримки управлінських рішень. В цілому, збалансована система інструментів та показників, що складає інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами.

Література.

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: "Питер", 2000. – 416с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб: «Специальная литература», 2002. – 328с.
4. Егорычев Д.Н., Лукичева Л.И. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2008. – 383 с.
5. Менеджмент: методы и приемы [Текст] / М. Армстронг [и др.] ; пер. О. О. Чистяков. - Перевод с 3. англ. изд. - К. : Знання-Прес, 2006. - 876 с.
6. Саак А.Э., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 316 с.
7. Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И. Разработка управленческих решений. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 402 с.

References.

1. Akoff, R. (1985), *Planirovanie budushhego korporacii*, Progress, Moscow, Russia, p. 325.
2. Bol'shakov, A.S. and Mihajlov, V.I. (2000), *Sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika*, "Piter", SPb, Russia, p.416.
3. Gluhov, V.V. (2002), *Menedzhment*, «Special'naja literatura», SPb, Russia, p.28.
4. Egorichev, D.N. and Lukicheva, L.I. (2008), *Upravlencheskie resheniya*, Omega-L, Moscow, Russia, p. 383.
5. Armstrong, M. And other (2006), *Menedzhment: metody i priemy*, Znannja-Pres, Kiev, Ukraine, p.876.
6. Saak, A.Je. and Tjushnjakov, V.N. (2006), *Razrabotka upravlencheskogo reshenija: Uchebnoe posobie*, Izd-vo TRTU, Taganrog, Russia, p.316.
7. Uchitel', Ju. G. Ternovoj, A. I. and Ternovoj, K. I. (2008), *Razrabotka upravlencheskih reshenij*, Juniti-Dana, Moscow, p.402.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"