

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)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 4, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 65.01:338.45

І. В. Кривов'язук,
к. е. н., професор, професор кафедри економіки та підприємництва,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк
А. І. Пахольчук,
студентка,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

I. V. Kryvov'azyuk,
Ph.D., Professor, Professor of Economics and Business
Lutsk National Technical University, Lutsk
A. I. Paholchuk,
student, Lutsk National Technical University, Lutsk

ECONOMIC DECISION-MAKING AND ITS INFLUENCE ON EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY

В статті знайшло подальший розвиток трактування поняття "господарське рішення", запропоновано модель господарського рішення, уточнено категорійний апарат, що впливає на процес прийняття рішень, здійснено розподіл проблем підприємства за сферами виникнення, удосконалено процес підготовки та прийняття рішень, уточнено чинники впливу на ефективність господарських рішень.

Interpretation of the term "economic decision" keeps further development, model of economic decisions is proposed, categories that influences the decision-making process are clarified, enterprise's problems are divided on fields of origin, process of preparation and making decisions is improved, factors of influence on efficiency of economic decisions are clarified in the article.

Ключові слова: процес, прийняття рішення, господарювання, ефективність, підприємство.

Keywords: process, decision-making, economic, efficiency, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нині, коли економіка України знаходиться на етапі поглибленні кризових явищ, стагнації виробництва та навіть певної дезорієнтації у розвитку, підприємства характеризує зниження інвестиційної привабливості, а їхню продукцію – низька конкурентоспроможність, дуже важливим питанням, що вимагає негайного вирішення, постає підвищення ефективності діяльності підприємств. Адже стан економіки свідчить про низьку ефективність управління на рівні окремого підприємства – про недостатнє обґрунтування господарських рішень та необхідність удосконалення інструментів, що супроводжують процес їх прийняття. Наявність та вирішення вказаних проблем на пряму пов'язані з якістю господарських рішень, удосконаленням технології їхнього здійснення, тому проблема розвитку процесу прийняття господарських рішень є важливою та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Теоретичною та методологічною основою дослідження обґрунтування господарських рішень для підприємства слугували наукові праці багатьох вчених, серед яких В. Василенко [1], Д. Дерлоу [3], Л. Донець [4], В. Кігель [5], С. Клименко та О. Дуброва [6], Б. Мильнер [11], Ю. Петруня [12], Т. Світлична [14], С. Тарабан [16], А. Терехух [18-19] та інші. Проте, зважаючи на зміни в управлінській діяльності, зростання її складності, наростання кризових явищ в економіці, процес вироблення та прийняття господарських рішень вимагає удосконалення, адаптації до швидкоплинних умов зовнішнього ринкового середовища. А тому повинен базуватись на засадах раціоналізації, комплексного діагностичного обстеження господарської діяльності, оцінці глибини кризових явищ на підприємстві. Це дозволяє об'єктивно обрати подальший шлях розвитку підприємства, належним чином обґрунтовуючи вибір стратегії господарювання, можливих проектних рішень та управлінських дій менеджерів в цілому.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних основ процесу прийняття і обґрунтування господарських рішень, в розробці методичних положень та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності прийняття господарських рішень для підприємств України.

Основними завданнями, виходячи з мети дослідження, виступають: подальший розвиток трактування поняття "господарське рішення", запропонувати модель господарського рішення, уточнити категорійний апарат, що впливає на процес прийняття рішень, здійснити розподіл проблем підприємства за сферами виникнення, удосконалити процес підготовки та прийняття рішень, уточнити чинники впливу на ефективність господарських рішень.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кожна людина як у своїй професійній діяльності, так і в побуті щодня приймає рішення. Залежно від своєчасності і раціональності таких рішень формується рівень матеріального становища і соціального статусу кожної особи. Рішення відіграють вирішальну роль й у господарській діяльності, створюючи передумови для отримання майбутнього прибутку чи збитку від здійснюваної діяльності.

Однак, однією з ключових проблем теорії управління ще й досі є те, що вчені по-різному тлумачать поняття "рішення" (табл. 1), що залежить від сфери та умов їх прийняття.

Таблиця 1. Трактування поняття "рішення"

Автор	Сутність терміна
Бусел В. Т. [2, с. 1036]	рішення – продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином
Дерлоу Д. [3, с. 171]	рішення – це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями
Терехух А. А. [19, с. 180]	рішення – це продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином

Тарабан С. В. [16, с. 171]	рішення – це результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
Стрельникова Л. [15, с. 15]	рішення – це усвідомлений і вольовий акт особи, котрий передбачає вибір між альтернативними варіантами можливої поведінки в процесі досягнення конкретної цілі
Мартиненко М.М. [9, с. 171]	рішення – це вибір дії, яку необхідно зробити людині, коли вона володіє недостатньою інформацією для отримання потрібної відповіді

Наше дослідження зосереджено навколо господарської діяльності, під якою у тлумачному словнику розуміється “будь-яка діяльність особи, пов’язана з виробництвом і обміном матеріальних і нематеріальних благ” [2, с. 180].

Досліджуючи визначення терміна “господарське рішення”, потрібно звернути увагу на різне його тлумачення в літературних джерелах: “вибір варіанта”, “вибір дії”, “результат вибору”, “акт”, “результат” [18, с. 11].

З метою запобігання розбіжностям в тлумаченні, господарське рішення слід трактувати двоюко, залежно від етапу прийняття та реалізації рішення. З одного боку, на етапі вибору й ухвалення рішення – це процес визначення найкращого з альтернативних варіантів, можливостей, а з іншого – на етапі реалізації рішення його слід трактувати як результат вибору способу впливу на ресурс з метою вирішення конкретних господарських завдань [19, с. 181].

Господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства [6, с. 8].

Як стверджує Б. Мильнер, необхідність прийняття господарських рішень зумовлена існуванням складних теоретичних питань чи практичних ситуацій, які характеризуються розривом між тим, що є та що має бути, а імпульсом для прийняття певного господарського рішення виступає необхідність вирішення конкретної господарської проблеми [11, с. 25].

Отже, сутність господарських рішень багатогранна, а тому, розкриваючи її, доцільно розглядати її більш комплексно, як економічну категорію, а не лише в контексті етапів його прийняття та реалізації, складових процесу чи критеріїв вибору господарських рішень.

Власне тому, на нашу думку, господарське рішення слід тлумачити як процес досягнення бажаного стану суб’єктом господарювання за умов обмеженого вибору різних видів ресурсів, виходячи з критеріїв обґрунтування рішення та обраних альтернатив його досягнення.

Господарське рішення відтак можна представити у вигляді наступної моделі:

$$GR = \sum_{i=1}^n (W - V) \rightarrow Z \begin{pmatrix} \max\max \\ \min\max \\ \max\min \\ \min\min \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де n – кількість альтернатив;

W – бажаний стан;

V – наявний стан;

Z – критерій обґрунтування господарського рішення в умовах невизначеності.

Формування господарського рішення – складова частина провадження господарської діяльності та обов’язковий елемент процесу реалізації управлінського впливу на процеси руху і зміни натурально-речових характеристик ресурсу, який є у власності чи оперативному управлінні суб’єкта господарювання [19, с. 181].

Загалом господарське рішення характеризують такі ознаки [6, с. 8]: можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив; наявність мети; необхідність вольового акту особи, що приймає рішення стосовно його вибору, оскільки ця особа формує рішення через боротьбу думок і мотивів.

Технологія прийняття рішень складається з наступних елементів, які вимагають відповідей на запитання: ідея, мета (навіщо робити?); кількість і якість об’єктів (що робити?); ресурси (з якими витратами?); застосовувані технології (як робити?); виконавці (хто повинен робити?); терміни (коли робити?); споживачі (для кого робити?); місце (де робити?); економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти (що це дає?) [6, с. 25].

Прийняття рішень – це “центр”, навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт праці, а його прийняття – як процес, що призводить до появи цього продукту. Сутнісну характеристику процесу прийняття рішень представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Сутнісна характеристика процесу прийняття рішень [3; 6; 10; 22]

Дослідники	“Процес прийняття рішення”
Дерлоу Д.	містить в собі “події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього”
Алан Баркер	“прийняти рішення – це більше, ніж просто вирішити, що робити”
Клименко С.М., Дуброва А.С.	“передбачає вибір однієї з двох альтернатив, або одного з декількох варіантів, що мають місце”
Мацеха Д.С., Бурий С.А.	“свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації”
Ячменев Є.Ф., Антонов А.В.	“процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети”

Процес прийняття рішень нерозривно пов’язаний з різноманітними категоріями, що впливають на рішення та, власне, формують сам процес його прийняття (рис. 1).

Отже, процес прийняття рішень характеризується комплексом “інтегральних” процесів інтелектуальної діяльності керівника й апарата управління, доцільною організацією, науково обґрунтованими технологіями. Він, як вважають С. Клименко та О. Дуброва, повинен включати в себе такі елементи [6, с. 26]:

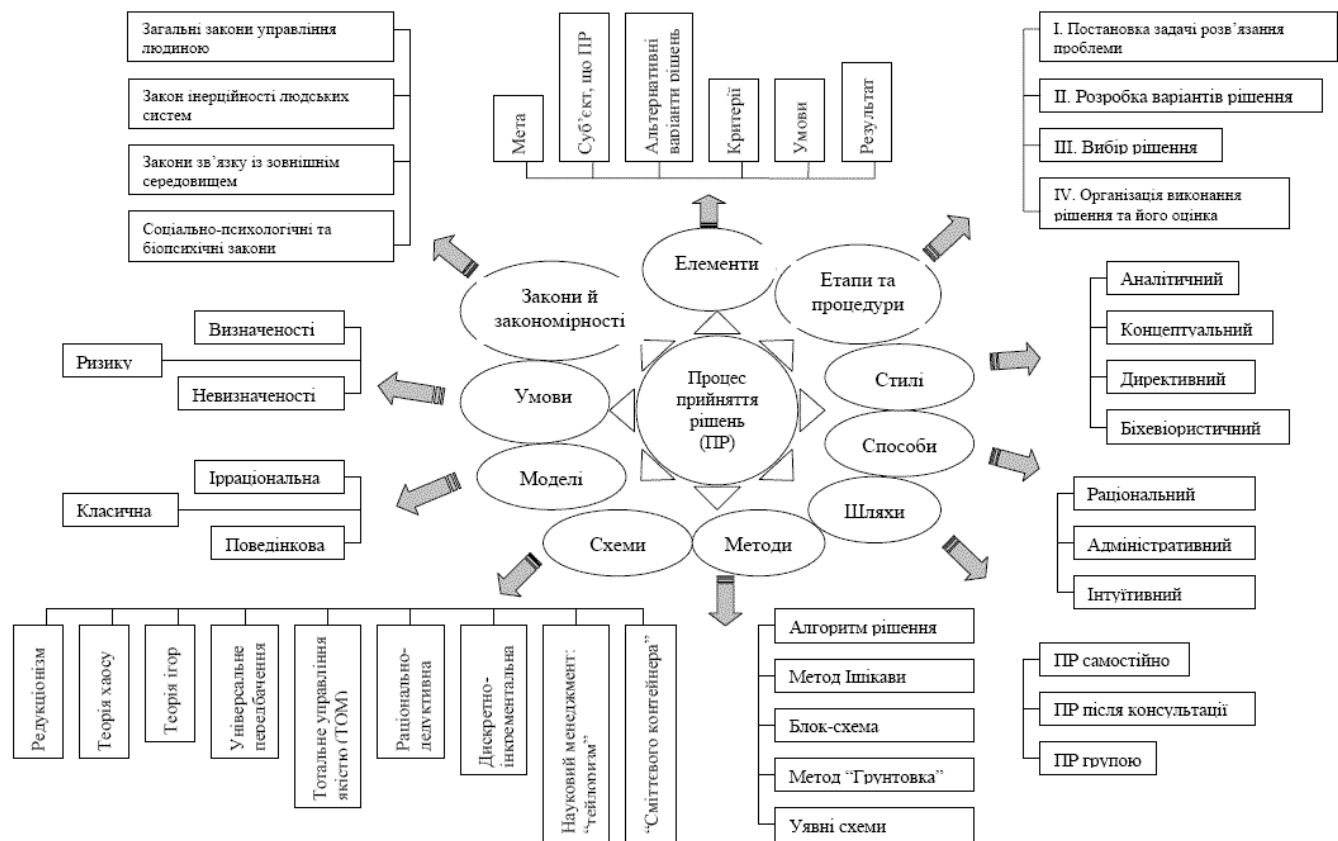


Рис. 1. Категорії, що впливають на процес прийняття рішення (узагальнено за [1; 3; 6; 10])

- мету (необхідність прийняття рішень зумовлюється наявністю однієї чи декількох цілей, які необхідно досягнути);
- суб'єкта, що приймає рішення (господарське рішення може бути прийняте уповноваженою особою в межах її компетенції, групою осіб, колективною);
- альтернативні варіанти рішення (у процесі прийняття рішень важливим є розробка та порівняння якомога більшої кількості альтернативних варіантів);
- умови (залежно від забезпеченості інформацією особа, що приймає рішення, може опинитися в різних умовах: невизначеності, часткової визначеності, часткової невизначеності, повної невизначеності);
- результати (особа, що приймає рішення, враховує, до якого результату може привести та чи інша дія, для того, щоб вибрати з них найкращий варіант);
- критерії вибору (показники (кількісні та якісні), за допомогою яких визначаються очікувані результати, вимірювані в категоріях "корисність", "збиток", "прибуток", "витрати", здійснюється вибір кращого варіанту рішення).

Процес прийняття рішень є складним і багатостороннім. Існує чимало підходів до виділення різних етапів і стадій процесів ухвалення рішення. Зокрема, Письменна Л. [13, с. 48-55] виділяє шість етапів процесу прийняття рішення та описує ситуації, що відповідають кожному із них. Кігель В.Р. [5, с. 26] та Мильнер Б.З. [11, с. 26] пропонують перелік етапів та процедур для прийняття рішень. Проаналізувавши підходи цих вчених можна прослідкувати деяку розбіжність у поглядах щодо поділу процесу прийняття рішення на етапи та підетапи. Більшість розходжень виникає з питанням виділення етапу прийняття господарського рішення чи включення в процес етапу контролю за виконанням рішення. У багатьох іноземних джерелах весь процес ухвалення рішення в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив і виконання рішення.

Процес підготовки та прийняття рішень можна відобразити схематично (рис. 2). Наведена схема відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень.

Основні вимоги до реалізації прийнятого рішення: практичне застосування; економічність (ефект здобувається завдяки реалізації, за допомогою прийнятого рішення); достатня точність, що гарантує відповідність отриманого результату очікуваному; надійність (не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком) [6, с. 28].

Процес прийняття рішення передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення. Процес розробки та прийняття господарського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед фірмою (підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції). У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації [6, с. 26].

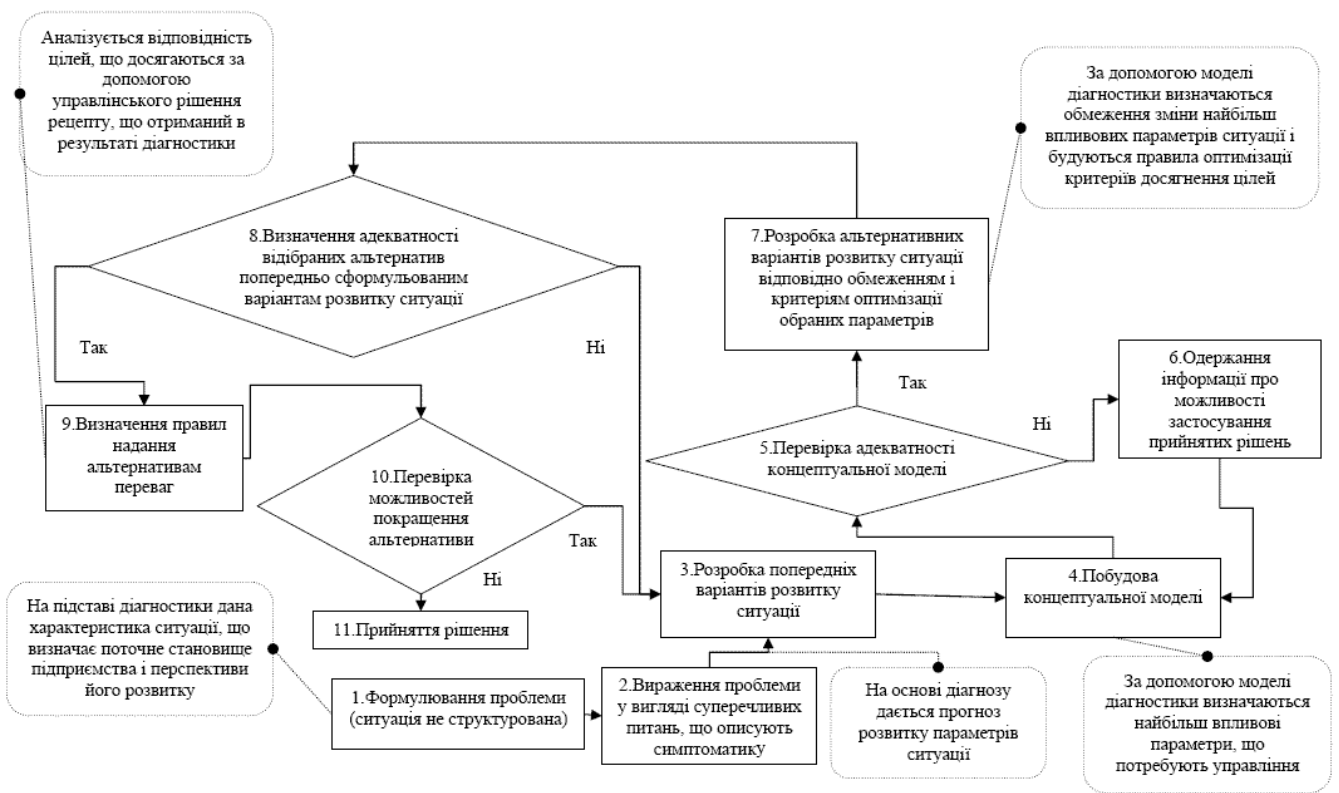


Рис. 2. Алгоритм побудови моделі прийняття рішення

Враховуючи багатогранність підприємства як системи слід приймати до уваги наступний розподіл проблем під час господарювання (табл. 3). Це дозволяє полегшити їх діагностування та вибір тактики чи стратегії для їх розв'язання під час подальшого прийняття та реалізації господарських рішень.

Таблиця 3. Розподіл проблем підприємства за сферами виникнення (короткий опис)

Сфера виникнення проблеми	Проблеми		Термін розв'язання	
	Більш значимі	Менш значимі	Більш значимі	Менш значимі
Виробництво	Максимальне використання виробничої потужності	Ліквідація простоювання обладнання, зменшення браку	До кінця року	Впродовж місяця
Фінанси	Максимізація прибутку	Ліквідація дебіторської і погашення кредиторської заборгованості	До кінця року	Впродовж кварталу
Маркетинг	Завоювання певної частки ринку, ріст збуту продукції	Проведення рекламної кампанії, маркетингових досліджень	До кінця року	Впродовж кварталу
Інновації	Підвищення якості продукції шляхом впровадження нової технології	Розширення асортименту і номенклатури	До кінця року	Впродовж кварталу
Персонал	Зниження плинності кадрів, стимулювання роботи персоналу	Підготовка, навчання, перекваліфікація персоналу, проведення консультацій і тренінгів	До кінця року	Впродовж місяця
Організація	Регламентація діяльності служб і підрозділів	Внесення змін у посадові інструкції, таблиці тощо	До кінця року	Впродовж місяця
Економічна культура	Постійне виникнення конфліктів	Погіршення умов праці	До кінця року	Впродовж місяця
Управління	Постійна зміна керівництва	Зниження ефективності	Протягом 2-3 років	Впродовж року
Потенціал	Постійне невиконання умов нарощування потенціалу	Погіршення функціонування однієї зі складових потенціалу	Протягом 2-3 років	Впродовж року
Вартість підприємства	Від'ємна вартість	Зниження вартості	Протягом 2-3 років	Впродовж року
Економічна безпека	Загроза банкрутства	Локальний кризовий стан	Протягом 1-3 років	Протягом 2-3 місяців
Конкурентоспроможність	Зниження частки ринку в цілому	Втрата ринку одного із основних видів продукції	Протягом 2-3 років	Впродовж року

У ході розв'язання проблеми розробляються декілька варіантів її вирішення (альтернативи), цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається ухвалення найбільш придатної альтернативи. Через суб'єктивність поглядів на проблему, залежно від ступеня сумніву в них, рішення, прийнятні для одних, виявляються неприйнятними для інших. Щоб усунути суб'єктивність у підходах, варіанти рішення доцільно оцінювати за економічною ефективністю (міра віддачі на витрачені ресурси). Коли варіантів багато і їх відбір вимагає великих витрат часу та коштів, можна приймати попередні рішення з визначеними припущеннями, а потім уже шукати шляхи їх оптимізації. Способи вибору рішення серед альтернатив поділяються на такі, що задовольняють конкретну потребу, та максимізаційні. У першому випадку реалізація рішення просто задовольняє виниклу потребу, у другому – всі потреби. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуїцію та на їх комбінацію [6, с. 27-28].

У процесі прийняття певних рішень суб'єкт господарювання повинен використовувати певні моделі, зокрема, модель "сміттєвого контейнера", універсального передбачення, дискретно інкрементальну чи раціонально-дедуктивну, редукціонізм, теорію ігор, модель наукового менеджменту, тотального управління якістю, теорію хаосу, теорію катастроф чи інші. Вони розроблені для того, аби продемонструвати у який спосіб функціонує підприємство та як слід окреслювати стратегію його розвитку.

Господарська діяльність будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки характеризується певним рівнем невизначеності, а отже, і певним рівнем ризику, багатоваріантністю вибору для суб'єкта підприємницької діяльності. Звідси, розрізняють такі умови прийняття господарських рішень: визначеності (достовірності), невизначеності (ненадійності), ризику (ймовірнісної визначеності).

Сучасному керівнику дуже часто доводиться приймати рішення в умовах високого рівня невизначеності, при недостатній кількості потрібної інформації, необхідності реакції на зміни в параметрах обмеженого часу, що часто призводить до прийняття неефективних рішень, але що найстрашніше – до глибоко помилкових. Особливо ця проблема загострюється під час кризових явищ в економіці країни і першими це відчувають керівники малих та середніх підприємств. Взагалі, існує дуже багато досліджень в сфері прийняття господарських рішень, але більшість з них роблять нахил на їх раціональність. Але останнім часом, а це пов'язано з розвитком ринкових стосунків, жорсткої конкуренції, обмеженості в ресурсах, розглядається напрям на “обмежену раціональність” [10, с. 122].

Всебічна обґрунтованість рішення означає необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керуваної системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керіваних, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій. Свочасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку й може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізниті рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже “перезрілих” задач і ще більш збільшують й без того хворобливі процеси [21, с. 361].

В іноземній практиці поширене групове прийняття рішення, яке характеризується безпосередньою участю кількох осіб, які готові усвідомлено його виконувати. Прийняття рішення групою має ряд своїх переваг та недоліків. Перевагами є наповнення процесу прийняття рішення широким спектром досвіду та поглядів; полегшення координації подальшої роботи, поліпшення комунікацій; збільшення розмаїтості розглянутих альтернатив. До недоліків можна віднести: більшу тривалість прийняття рішення; групи частіше йдуть на компроміс, нерідко потрапляючи під чийсь вплив; окремі індивідууми можуть використовувати групу для посилення свого впливу; іноді групи не можуть прийняти рішення через внутрішні чвари тощо.

Але в умовах кризи, яка характеризує нині функціонування більшості суб'єктів господарювання в різних країнах світу (в Україні, окрім галузі машинобудування, усі інші характеризує легка чи помірна криза або навіть загрозливий стан, за даними досліджень [8, с. 145-165]), доцільне використання одноосібного прийняття рішення, що дає економію часу на його втілення. Проте, й таке рішення має бути належним чином обґрунтоване.

Сам процес прийняття та реалізації господарського рішення має безпосередній вплив на кінцеві результати діяльності, інтегральним показником яких виступає ефективність господарювання.

Як зауважує Клименко С.М., під ефективністю господарського рішення розуміють ресурсну результативність, здобуту в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві [6, с. 19].

Динаміка зміни ефективності господарських рішень залежить від цілої низки чинників, а саме: поведінковий особистісний фактор; інформаційний фактор; організаційний фактор; вплив засобів праці; взаємозалежність рішень. Слід зазначити, що кожен з факторів може або сприяти, або перешкодити підвищенню ефективності господарських рішень. Для вибору найкращого господарського рішення необхідно користуватися надійними інструментами оцінки їх ефективності.

Вибір методів для обґрунтування конкретних господарських рішень має включати аналіз господарської задачі щодо її змісту, можливості формалізації; вибір методів для пошуку оптимального варіанту рішення; визначення правил і умов застосування обраних методів. Методи обґрунтування рішення, як правило, використовуються комплексно. Це зумовлюється наявністю формальних і неформальних факторів, які створюють ситуацію. Такі фактори необхідно враховувати для остаточного вибору рішення. Однак у кожному конкретному випадку пріоритетною є одна група методів, на вибір якої впливають: масштаб задачі, що розв'язується (глобальні й локальні); довгостроковість рішень (оперативні, тактичні, стратегічні); умови прийняття рішення (визначеності, ризику, невизначеності).

Під час розробки господарських рішень найбільш точний результат можна дістати, застосовуючи математичні методи на основі формалізації завдання, хоча цей шлях і складний. Дуже непросто точно побудувати модель досліджуваного об'єкта за обраним критерієм; навіть точне математичне розв'язання завдання може не враховувати можливі наслідки найбільш оптимальних рішень соціального, екологічного, ергономічного і т. п. характеру [6, с. 66].

При розробці методичних основ визначення факторів економічної ефективності необхідно виходити з планових і фактичних результатів діяльності підприємства в конкретний період часу. Враховуючи, що однакові результати можуть бути досягнуті при різному рівні, динаміці та співвідношенні використаних ресурсів, виникає необхідність розглядання у певних періодах результатів і витрат, що обумовили появу відповідних результатів, і моделювання різних ситуацій. Зростання ефективності може бути досягнуто за рахунок зниження витрат і зростання доходів. Даний випадок свідчить про інтенсивний процес формування рівня ефективності діяльності підприємства. Ріст ефективності забезпечується головним чином за рахунок використання більш ефективних засобів виробництва, більш розвинених форм організації виробничого процесу. Інтенсифікація містить у собі технічні і технологічні розробки, що сприяють поліпшенню показників ефективності проекту (нові товари, нові послуги, нові сприятливі умови для споживачів, включаючи ціни). Головним напрямком систематичного, комплексного аналізу різних сторін діяльності стає порівняння отриманих результатів не з досягнутими, а з тим потенціалом, що є в практиці господарювання. Для підприємств, що використовують дану групу факторів в управлінні, буде характерним використання так званого “ризикового капіталу” – тимчасово вільних засобів підприємства й окремих його підрозділів. Слід також враховувати можливість росту витрат і зростання доходів. Якщо темпи росту останніх будуть менші за темпи росту витрат, ефективність може знижуватися.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Досягнення бажаного стану суб'єктом господарювання за умов обмеженого вибору різних видів ресурсів, виходячи з критеріїв обґрунтування рішення та обраних альтернатив можливе лише у тому випадку, якщо останній чітко дотримуватиметься алгоритму побудови моделі прийняття рішень, що враховуватиме повну обґрунтованість прийнятого рішення на підставі діагностованих проблем, використовуватиме різноманітні методи прийняття рішень залежно від ситуації, що складається, а також здійснюватиме діагностику діяльності та ефективності господарювання, що виступатиме підставою для прийняття обґрунтованих рішень суб'єктом господарювання.

Подальшими розвідками у даному напрямку повинно стати дослідження питань зарубіжного досвіду у розробленні та прийнятті управлінських рішень та вивчення умов адаптивності щодо можливості їхнього використання в українській практиці.

Література

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник / В. А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2005. – 1726 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеувіт, 2001. – 242 с.
4. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
5. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
6. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
7. Когут Р. В. Діагностика в системі управління економікою підприємства / Р. В. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2012. – № 22.7.
8. Кривов'язок І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія / Кривов'язок І.В. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. – 392 с.
9. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник / Мартиненко М. М. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
10. Мацеха Д. С. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень / Д. С. Мацеха, С. А. Бурій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3, Т.1. – С. 122-124.
11. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
12. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
13. Письменная Л. Принимаем решение / Л. Письменная // Секретарь-референт. – 2009. – №4. – С. 48–55.
14. Світлична Т. І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій / Т. І. Світлична. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 111 с.
15. Стрельникова Л. Процессы принятия решения / Людмила Стрельникова // Секретарь-референт. – 2010. – № 5(89). – С. 15-21.
16. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. – №1. – С. 170-174.
17. Тарануха О. М. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику / О. М. Тарануха // Вісник Національного транспортного університету. – 2008. – № 17, ч.1. – С. 79-83.
18. Теребух А. А. Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання: монографія / А. А. Теребух. – Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2010. – 244 с.
19. Теребух А. А. Концептуальні засади формування господарських рішень / А. А. Теребух // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3(105). – С. 179-186.
20. Федулова Л. І. Менеджмент організації: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
21. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник / А. В. Шегда. – К.: «Знання», 2002. – 584 с.
22. Ячменьов Є.Ф. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень / Ячменьов Є.Ф., Антонов А.В. // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 143-148.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2013 р.