

16. Е. Ю. Кононова Статистические профили информационного общества: сравнительный анализ е-индексов [Электронный ресурс] / Е. Ю. Кононова, Э. А. Ковпак // Эффективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4111>
17. Шумаєва М. Індексна модель оцінювання розвитку інформаційного суспільства України на базі ІКТ-індексів / М. Шумаєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2014. – № 7 (160). – С. 109–117.
18. Амоша О. І. Національна інноваційна система України в контексті міжнародних порівнянь / О. І. Амоша, А. І. Ніколаєнко // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 1 (39). – С. 115–121.
19. Соколик М. П. Індекс розвитку суспільства знань в Україні [Електронний ресурс] / М. П. Соколик. – Режим доступу : http://eip.org.ua/docs/EP_07_4_07_uk.pdf
20. Вахнюк С. В. Технологічні пріоритети України в період розбудови економіки знань / С. В. Вахнюк, С. М. Братушка // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3, т. 2. – С. 206–214.
21. Жукович І. А. Інтегральні індекси у вимірюванні економіки знань за методологією Світового банку / І. А. Жукович // Статистика України. – 2013. – № 1. – С. 47–54
22. Подлужна Н. Методологічні особливості оцінювання економіки знань / Н. Подлужна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 42(1). - С. 41-50.

Рецензент д.е.н., професор Гудзь П.В.

УДК 657

Тлущкевич Н.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Охарактеризовано значення інформації в процесі прийняття управлінських рішень для формування управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Запропоновано класифікацію управлінських рішень з врахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті. Обґрунтовано необхідність застосування в практиці аграрного менеджменту оперативних управлінських рішень з відповідним їх складом.

Ключові слова: аграрний менеджмент, класифікація управлінських рішень, облікова система, релевантна інформація, управління, управлінське рішення.

Tluchkevych N.

CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS FOR MANAGERIAL ACCOUNTING SYSTEM IN AGRICULTURAL MANAGEMENT

The importance of information in the process of management decision making for a management accounting system in agrarian management has been characterized. The classification of management decisions has been suggested taking into account peculiarities of the industry and areas of activity that will facilitate the increase of managers' awareness in agrarian management. The necessity to apply operational management decisions in the practice of agrarian management has been substantiated.

Keywords: agrarian management, classification of management decisions, an accounting system, relevant information, management, a management decision.

Tluchkevych N.

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ УЧЕТНОЙ СИСТЕМЫ В АГРАРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Охарактеризовано значение информации в процессе принятия управленческих решений для формирования управленческой учетной системы в аграрном менеджменте. Предложена классификация управленческих решений с учетом особенностей отрасли и сфер деятельности, что будет способствовать повышению информированности субъектов управления в аграрном менеджменте. Обоснована необходимость применения в практике аграрного менеджмента оперативных управленческих решений с соответствующим их составом.

Ключевые слова: аграрный менеджмент, классификация управленческих решений, учетная система, релевантная информация, управление, управленческое решение.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективність роботи економічних суб'єктів в аграрному менеджменті значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу управління в цілому, а отже, і процесу прийняття управлінських рішень.

На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою і структурою діяльності підприємства, особливостями технології виробництва, організаційною культурою, досвідом управлінського персоналу.

В аграрному менеджменті внаслідок змін підходів до управління в цілому з урахуванням системної залежності між галузями сільського господарства та структурними підрозділами необхідно міняти і підходи до формування інформаційної галузі управління економічним суб'єктом в частині його інформаційного забезпечення, а саме управлінської облікової системи.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. В українській та закордонній науковій літературі дослідженням загальних проблем прийняття управлінських рішень та їх класифікації займалися такі науковці як В. Андрєєва [30], А. Асаул [1], Б. Батюк [2], О. Віханський [3], С. Віхляєва [4], М. Волобуєв [5], І. Вороний [2], В. Грушенко [7], О. Євтушенко [8], Г. Іващенко [9], Н. Калюжна [11], Р. Квасницька [12], В. Кузиляк [15], М. Ланько [16], Н. Мала [17,18], А. Малюкіна [19], О. Пушкар [21], З. Соколовська [22], С. Терещенко [23], Р. Фатхутдінов [25], Р. Федорик [20], Л. Хоружий [26], Н. Хрущ [27], С.Цюцюра [28] та інші. Проте, питання класифікації управлінських рішень в аграрному менеджменті потребує подальшого вивчення та дослідження.

Цілі статті. Метою написання статті є визначення класифікації управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті для ефективного її застосування на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інформація для цілей управління формується у внутрішньому середовищі підприємства, тому велика її частина формується в системі бухгалтерського обліку: «... на частку бухгалтерського обліку доводиться 2/3 всієї економічної інформації» [14 с. 6].

Значення інформації для системи управління економічним суб'єктом важко переоцінити. Інформація утворюється внаслідок управління, а управління є наслідком інформації. Отже, без інформації немає управління, без управління немає інформації. Результативність управління організацією в значній мірі визначається рівнем організації процесу управління і якістю його інформаційного забезпечення [13].

У теорії і практиці управління стало аксіоматичним положення про те, що прийняття управлінських рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Як підкреслює С. Чудновська «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [14, с. 33].

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу і пов'язує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Вибір правильного та ефективного варіанту управлінського рішення є результатом комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів. На мікрорівні управлінські рішення є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника. Прийняте і реалізоване управлінське рішення керівником має певні наслідки не тільки для нього особисто, але і для працівників, економічного суб'єкта та суспільства в цілому. Тому, прийняття ефективних управлінських рішень є важливою рисою успішного керівника.

Так, основним інструментом і критерієм, провідним інтелектуальним засобом і продуктом управління виступає самостійно прийняте в індивідуальній або спільній

формі управлінське рішення» [26, с. 82-83]. І далі: «У різних наукових концепціях рішення характеризуються як пронизуюча кваліфікація (П.Г.Щедровицкий); інтегральний показник професійної компетентності (А.И.Китов); суть, серцевина управлінської діяльності (Г.А.Саймон, Дж.У.Дункан); головний інтелектуальний продукт управління (Ю.Д.Красовській)» [26, с. 83].

Управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [17, с. 345].

Поняття «управлінське рішення» має багатогранний характер, оскільки прийняття рішень в організації характеризується як: свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив в рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; неминуча частина щоденної роботи менеджера; основа для виконання всіх інших функцій управління [3, с. 233].

Управлінське рішення є результатом обрання суб'єкта управління способу дій, які спрямовані на вирішення конкретної проблеми управління. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей [29].

Різні джерела дають різне визначення теорії прийняття рішень, однак узагальнено можна розрізнити: вузьке і розширене. Якщо у вузькому розумінні, прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації [8, с. 48].

Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керівної системи. Рішення може ухвалюватися людиною в трьох основних системах: технічній, біологічній та соціальній, які, у свою чергу, можуть бути взаємозв'язаними [6,24].

У зв'язку з істотними змінами процесів руху інформації принципово змінюється і управлінська діяльність, тому інформаційне забезпечення управлінських рішень набуває нових якостей, і, отже, певним чином зсуваються акценти при формуванні ефективної управлінської облікової системи.

Основне призначення інформації в системі управління полягає в забезпеченні інформацією, необхідною для вирішення завдань управління і прийняття управлінських рішень. Інформаційним джерелом системи аграрного управління є внутрішня (управлінська) звітність, яка формується з тих даних, які переробляє система управлінського обліку у вихідні інформаційні потоки, тобто управлінські звіти.

Разом з тим, в процесі прийняття управлінських рішень використовується релевантний підхід, що дозволяє приділити увагу саме реальним (релевантним) показникам.

Отже, процес прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі всієї сукупності інформації про певну управлінську ситуацію тому, основною умовою дії універсальної схеми процесу управлінських рішень є рух в ній потоків інформації. При підготовці рішення необхідна інформація про параметри керованої системи, що включає пошук, збір і обробку інформації і її інтерпретацію, що дозволяє на даному етапі виявити і сформулювати проблеми, які потребують рішень. В процесі розробки рішень отриману інформацію необхідно перетворити відповідно до поставлених завдань.

Особливості аграрної сфери, які зумовлені особливостями технології вирощування біологічних активів та сільськогосподарської продукції (робіт, послуг), прямо впливають і на процес прийняття управлінських рішень в аграрному менеджменті: використання землі; біологічні активи; природно-кліматичні умови; тривалість операційного циклу;

різноманітність продукції і виробництв; технологія та сезонність виробництва; ринки збуту продукції; трудові ресурси; матеріальні ресурси.

Тому, для прийняття управлінських рішень в аграрному менеджменті необхідно застосовувати таку облікову систему, яка б повністю відповідала його потребам та забезпечувала керівників повною і необхідною інформацією.

Аналіз класифікаційних ознак управлінських рішень, пропонує в економічній літературі та наукових працях [2; 6; 7; 14; 17; 18; 19; 20; 21; 24; 26; 28;], дозволяє зробити висновок, що класифікаційні ознаки не є вичерпними, спостерігається їх різноманітність і невідповідність в окремих випадках змісту виділених управлінських рішень їх класифікаційним ознакам. Для цілей ефективного управління в аграрному менеджменті пропонуємо класифікувати управлінські рішення з врахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень в системі аграрного менеджменту

Класифікаційна ознака	Управлінські рішення
За галузями виробництва	Основного виробництва: рослинництво, тваринництво Допоміжного виробництва: виконання робіт, надання послуг
За об'єктами	Рішення, щодо виду діяльності Рішення, щодо діяльності центру відповідальності Рішення, щодо величини доходів, витрат і фінансових результатів Рішення, щодо конкретної операції Рішення щодо виду виробництва, продукції, робіт, послуг, біологічних активів
За сегментами діяльності	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал
За ступенем участі в колективі	Колективні, індивідуальні
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні
За ступенем необхідності прийняття	Оперативні, поточні, стратегічні
За ступенем впливу на фінансовий результат	Основні, допоміжні
За змістом управлінського процесу	Соціальні, економічні, організаційні, технологічні, технічні, податкові
За ступенем готовності	Розроблені, розроблювані (в процесі розробки), готуються до розробки
За ступенем втілення в реальність	Прийняті, неприйняті
За ступенем ефективності	Ефективні, неефективні

Класифікація управлінських рішень в аграрному менеджменті повинна враховувати весь об'єкт управління, усі напрями розвитку, усі сфери його діяльності та центри відповідальності. Повнота і зміст управлінського рішення залежать від мети управління, ресурсів та засобів, необхідних для досягнення мети, способів і термінів досягнення мети, послідовності взаємодії між центрами відповідальності та виконавцями, розподілу обов'язків між виконавцями для виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Особливістю сільськогосподарської галузі є використання в процесі виробництва живих організмів – рослин і тварин, саме біологічних активів, які в процесі свого перетворення і росту здатні давати готову продукцію тому, технологічний процес вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції є відмінним від інших галузей економіки. Це призводить до необхідності впливу в процесі виробництва на окремі технологічні етапи, що потребує прийняття в практиці аграрного

менеджменту саме оперативних рішень та рішень за галузями виробництва (рослинництва, тваринництва, допоміжних виробництв). Оперативні управлінські рішення спрямовані на досягнення завдань сьогодення, а не майбутнього.

Так, в аграрному менеджменті до складу оперативних управлінських рішень повинні входити:

1) рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції: рослинництво - різна обробка ґрунту, різна врожайність тощо; тваринництво - натуральні корми та корми з добавками (премікси), різна продуктивність тощо), наприклад: набір культур – для сівозміни (черговість посіву різних сільськогосподарських культур для підвищення якості землі, а отже і врожайності; вибір найоптимальнішої); набір культур для вирощування – вибір варіанта виробництва найбільш доцільної та рентабельної продукції; види біологічних активів тваринництва – вибір порід тварин – м'ясного, молочного та іншого напрямків для підвищення продуктивності тварин, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

2) рішення щодо виробничих витрат - забезпечення матеріальними ресурсами в розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив, кормів при різних цінах, видах, кількості та залежно від виду продукції); забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння витрат на їх роботи при вирощуванні різних культур і тварин); варіанти розподілу виробничих непрямих витрат; застосування різних методик визначення собівартості продукції (робіт, послуг).

Інформаційним забезпеченням оперативних управлінських рішень щодо вирощування конкретних видів біологічних активів та виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції в аграрному менеджменті є технологічні карти, на підставі яких за статтями витрат, згідно з передбаченими технологією роботами відповідно до ґрунтово-кліматичних умов, застосовуваних на підприємстві норм виробітку, витрат праці, матеріальних і інших ресурсів та їх вартості, розраховують загальну суму витрат виробництва у натуральному та грошовому виразі з розрахунку на 1 гектар площі посіву культур, голову тварин та одиницю відповідної продукції.

Тому, в процесі прийняття оперативних управлінських рішень щодо використання різного роду ресурсів, особлива увага приділяється релевантним показникам (витратам), які відіграють ключову роль при прийнятті альтернативного варіанту управлінського рішення. При цьому, релевантними є витрати, які пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішення (для різних рішень витрати будуть різні); стосуються лише майбутнього, тобто їх можна уникнути вибором однієї з альтернатив.

Разом з тим, виробничий процес в сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та особливою технологією виробництва продукції рослинництва і тваринництва, що також впливає на прийняття оперативних управлінських рішень. Так, в рослинництві характерні такі етапи виробничого процесу як обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами і збір урожаю. У тваринництві залежно від видів тварин технологія вирощування біологічних активів і сільськогосподарської продукції не збігається в часі. Наприклад, для вирощування великої рогатої худоби можна виділити такі періоди вирощування – народження, відлучка, впоювання, сортування залежно від цілей подальшого утримання. Це потребує чіткого розмежування релевантних показників за кожною відповідною стадією виробництва, які обумовлені біологічними законами росту рослин і тварин, і, як наслідок, формування декількох варіантів рішення з подальшим прийняттям найкращого варіанту за визначеними результативними показниками.

Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень при вирощуванні біологічних активів та сільськогосподарської продукції дозволяє обрати серед декількох варіантів поєднання різних видів матеріальних, трудових та інших ресурсів за кожним технологічним етапом і відповідною технологічною операцією самий оптимальний.

Разом з тим, для кожного з видів виробництва, доцільно поділяти оперативні рішення:

1) за видами виробництва (рослинництво, тваринництво, допоміжні виробництва), біологічних активів (біологічні активи рослинництва, біологічні активи тваринництва), продукції (робіт, послуг);

2) за структурними підрозділами, центрами відповідальності, сегментами підприємства (ферма № 1, бригада тощо).

Це сприятиме декомпозиції управлінських рішень та деталізації інформації щодо результатів діяльності в розрізі видів діяльності, виробництв, центрів відповідальності та рівнів управління.

Висновки. Найбільш оптимальний підхід до формування управлінської облікової системи для цілей аграрного менеджменту, на наш погляд, полягає в точному визначенні переліку управлінських рішень з подальшим визначенням потреби в обліковій інформації, оскільки в системі управління економічним суб'єктом одним з ключових системоутворюючих компонентів є процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення розподілені по всьому управлінському циклу, включаються в усі компоненти системи управління і в значній мірі визначають її результативність і ефективність. Управлінське рішення в аграрному менеджменті є процесом, спрямованим на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності; продуктом управлінської діяльності; результатом дослідження, аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, а також розумової, психологічної та творчої діяльності управлінського персоналу і керівника.

Необхідними в практиці аграрного менеджменту є саме оперативні управлінські рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції, технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва з метою забезпечення комплексного і своєчасного виконання плану виробництва і збуту продукції, виконання робіт та надання послуг при найкращому використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, тобто наявність альтернативності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А.М. Асаул, О.С. Коваль // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
2. Батюк Б.Б. Структура прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація [Електронний ресурс] / Б.Б. Батюк, І.В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія :Економічні науки. – 2016. – Т. 18, № 2. – С. 3–8.
3. Виханський О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2007. – 288с.
4. Віхляєва С.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності [Текст] / С.І. Віхляєва, В.І. Федяй // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 67 (1040). – С. 143-147.
5. Волобуєв М.О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень / М.О. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
6. Грищенко О.Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О.Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120-127.
7. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом : от теории к практической разработке и реализации : моногр. / В.И. Грушенко. – М. : ЮНИТИ : Закон и право, 2010. – 295 с.
8. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2014. – Випуск 237. Том 249. – С. 47-51.
9. Іващенко Г.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві / Г.А. Іващенко, А.С. Скрипай // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – №2. – С. 86-92.
10. Іванченко Н.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.О. Іванченко, В.О. Яцюрук. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
11. Калюжна Н.Г. Адекватність як інтегральна характеристика якості управлінської інформації: теоретичні передумови забезпечення [Електронний ресурс] / Н.Г. Калюжна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №2. – С. 108-120. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/2/108-120.pdf>
12. Квасницька Р.С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р.С. Квасницька, О.М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 80-83.
13. Ковалев В.В. Как читать баланс. 5 – е изд. перераб. и доп. / В.В. Ковалев, В.В. Патров, В.А. Быков. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 672 с.

14. Кондраков Н.П. Бухгалтерський управленческий учет : учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А.Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
15. Кузиляк В. Підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс] / В.Кузиляк, Р.Яковчук, А.Саміло, О.Повстин, В.Шишко. – 2016. – Режим доступу : http://science2016.lp.edu.ua/sites/default/files/Full_text_of_%20papers/vnulpurn_2016_855_36.pdf
16. Ланько М.В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М.В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – 2(142). – С. 16–17.
17. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
18. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття [Електронний ресурс] / Н.Т. Мала. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/1905>
19. Малюкіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві [Текст] / А.О. Малюкіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. – №4 (24). – С. 123-126.
20. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Р.М. Федоряк, О.О. Худік // Технології та дизайн. – 2014. – № 3 (12). – Режим доступу : http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Fedorjak20150605.pdf
21. Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления развитием предприятий : Монография / А.И. Пушкарь, Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.
22. Соколовська З.М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень [Текст] / З.М. Соколовська, Н.В. Яценко // Бізнесінформ. – 2013. – №6. – С. 69-76.
23. Терещенко С.І. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці [Електронний ресурс] / С.І. Терещенко // Економіка АПК. – 2017. - № 1. – С. 74-80. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_1_12.
24. Тронин Ю.Н. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 421 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник. 6-е изд. перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 352 с.
26. Хоружий Л.И. Теория и практика информационного обеспечения механизмов управления в сельском хозяйстве / Л.И. Хоружий. – М. : Изд-во МСХА, 2003. – 624 с.
27. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Коран, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. —№ 1. — С. 41–45.
28. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50-58.
29. Яковчук Р.С. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс] / Р.С. Яковчук, А.В. Саміло // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>
30. Andryeueva V.G. Mechanism of financial diagnostics of the administrative decisions acceptance / Victoria Gennadievna Andryeueva, Tetyana Sergiivna Karpova // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 7-12.

Рецензент д.е.н., професор Ковальська Л.Л.