

Тема Технологія прийняття рішень у менеджменті.

План

1. Сутність та класифікація рішень у сфері менеджменту,
2. Умова прийняття управлінських рішень.
3. Технологія розробки, рішень.
4. *Моделі та методи оптимізації рішень.*

Управляти а не виправляти...

1. Управляти сьогодні – це означає своєчасно приймати і реалізовувати рішення, оперативно керувати відповідно до ходу процесу його специфіки і постійно змінюваних вимог до нього.

Вимоги до підготовки рішення: варіантність, цілеспрямованість, наукове обґрунтування, правомірність, оптимальність, комплексність, своєчасність, стимулювання діяльності, конкретність, законність.

Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття та виконання рішень.

Рішення (англ. Decision) – творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Рішення – це вибір альтернативи. Управлінське рішення може сильно впливати на життя багатьох людей (Мескон)

Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці, коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати. Важливим є систематизація дій, організованість. Хоча практика прийняття різноманітних рішень нараховує тисячоліття, однак фундаментальна теорія рішень ще не склалася. Проблема прийняття ефективних рішень цікавила ще древньогрецьких філософів. Давньогрецький філософ Арістотель (384- 322 рр. до н. е.) розробив учення про силізм (грець. Συλλογισμός. Напр.: всі метали електропровідники, мідь - метал, отже, мідь - електропровідник), обґрунтував твердження про те, що в процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки іншим, одночасно визнавати два висловлювання. Що виключають одне одного тощо.

Англійський філософ-матеріаліст Ф.Бекон (1561- 1626) детально розробив метод дедукції і довів, що в процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового (як це робив Арістотель), а й від часткових міркувань до загальних висновків.

У формування теорій рішень чималий внесок зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596- 1650), який сформулював відомі правила:

1. Не приймати за істинне що б там не було, доки не переконаєшся, що немає упередженості в судженнях, вважати вірним тільки те, що є абсолютно зрозумілим і визначеним, жодним чином не може бути піддане сумніву.

2. Розчленовувати кожен частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки поділів, скільки можливо і потрібно для правильного розв'язання питання.

3. Керувати ходом своїх думок, щоб, починаючи з найпростішого і легко пізнавального і піднімаючись мало-помалу, як по східцях, приходити до пізнання найскладнішого.

4. Завжди робити перелік настільки повним і огляд усього, що підлягає дослідженню, настільки вичерпним, щоб досягти абсолютної впевненості в тому, що нічого не пропущено. (Декарт Р. Рассуждения о методе, чтобы хорошо направлять свой разум и отыскивать истину в науках.- М.: Из-во АН СССР, 1987.- с. 22-23.).

Нині питанням подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень займаються економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи і ін. Окремі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні це статистична теорія, в якій розробляється чіткий апарат вибору найкращого з певної кількості альтернативних рішень в умовах невизначеності і ризику. Нерідко теорія прийняття рішень розглядається як сукупність формальних прийомів оптимізації рішень.

2.. Умови прийняття управлінських рішень.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах: право, повноваження, обов'язковість, відповідальність.

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

З правом прийняття рішень тісно зв'язані питання повноважень. Повноваження - це границі, в межах яких той чи інший керівник має право приймати рішення. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

В правах і повноваженнях прийняття рішень не підкреслюється обов'язковість їх прийняття. Але в теорії прийняття рішень доказується необхідність дотримуватись правила: маєш право і повноваження приймати рішення - зобов'язаний в ситуації, яка вимагає рішення, приймати його.

Однією з необхідних умов прийняття рішення є компетентність керівника у розглядуваних питаннях. Компетентність - одна з найважливіших вимог до менеджера будь-якого рівня. Менеджер повинен мати відповідну освіту, повинен знати техніку конкретного виробництва чи невиробничої сфери на її сучасному рівні. Залучення менеджером спеціалістів для підготовки рішень з питань, що вимагають глибоких знань, називають процесом запозичення компетенції.

Передача частини своїх повноважень для прийняття рішень іншим менеджерам - делегування повноважень.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Потреба в рішенні виникає у зв'язку з внутрішніми і зовнішніми обставинами..

. Кожна дієздатна людина, підростаючи, стаючи дорослою, не може не пізнати на практиці процесу прийняття рішення. Як здатність до комунікації, так і здатність приймати рішення, це вміння, яке розвивається з досвідом. Кожний з нас протягом дня приймає сотні, а може і тисячі рішень.

До рішення відносяться як малозначний вибір одягу чи взуття для роботи, так і вибір місця навчання, роботи чи супутника життя. Хоч, як правило, альтернатив багато, майже всі щоденні рішення ми приймаємо без систематичного обдумування. Що стосується інших рішень, наприклад, про те, куди йти вчитися, працювати після закінчення навчального закладу або

який стиль життя задовольнив би нас, то ми приймаємо їх після роздумів, які тривають дні, місяці, роки.

Однак в управлінні організацією прийняття рішення більш систематизований процес, ніж в особистому житті. Ставки найчастіше набагато вищі. Особистий вибір індивідуума впливає на його особисте життя і на небагатьох пов'язаних з ним людей. Менеджер вибирає напрямок дії не тільки для себе, а й для організації і інших працівників. Менеджери вищих ієрархічних рівнів крупних організацій дуже часто приймають рішення, які пов'язані з великими грошима, сильно впливають на життя багатьох людей.

Відповідальність за прийняття важливих організаційних рішень - важка моральна ноша.

Прийняття і виконання чисельних рішень в значній мірі забезпечує реалізацію цілей будь-якої організації. Своєчасно прийняте науково обгрунтоване рішення стимулює виробництво чи надання послуг у невиробничій сфері. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Рішення - це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілей.

Вироблення і прийняття рішення ключова процедура в діяльності менеджера, яка визначає весь подальший хід процесу управління. Впливає на кінцевий результат діяльності організації.

Рішення відносяться до числа творчих операцій в технології управлінських робіт і являє собою розгорнутий в часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий акт, що виконується менеджером в межах своїх повноважень одноособове або з залученням інших осіб.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми (наказ вищої організації, регулювання взаємовідносин з кооперативними підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва або надання послуг, резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників і т. ін.). Рішення є відповідною реакцією на внутрішній і зовнішній впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Для того щоб виявити сукупність видів і груп рішень, які приймають на підприємстві, оцінити їх якість, визначити з чиєї ініціативи вони приймаються, в якому порядку і якими методами опрацьовуються, які фактична сторони їх реалізації, використовуються документи адміністративного діловодства, проводять спеціальні спостереження за розпорядчою діяльністю апарату управління й анкетні опитування керівників підприємств та їх підрозділів.

На підставі аналізу процедур менеджменту можна побудувати модель процесу розробки рішень, що відображає послідовність здійснення основних груп операцій, пов'язаних з прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

Рішення має дійове значення,(сенс),якщо своєчасне,законне,забезпечене ресурсами виходить від осіб,які на вказівки мають повноваження.

За своєю суттю рішення характеризуються такими аспектами:

Економічний аспект(А),організаційний А.,правовий А.,соціальний А.
технологічний А..

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- | | |
|--|---|
| 1. за функціональним призначенням:
забезпечення | 8.За формою прояву та
забезпечення рішення |
| Організаційні | та забезпечення рішення |
| можуть | |
| Регулюючі | бути як: - |
| наказ,положення,інструкція | |
| Активізуючі | планове завдання. |
| Контрольні | |
| 2.за характером дії: | |
| ○ директивні | |
| ○ нормативні | |
| ○ методичні | |
| ○ рекомендаційні | |
| ○ дозволяючі | |

3. За часом дії:

- Стратегічні
- Тактичні
- Оперативні

4. За напрямком впливу:

- Внутрішні
- Зовнішні

5. За способом прийняття рішень:

- Індивідуальні
- Колективні

6. За характером і змістом:

- Творчі
- Прийняті за аналогією
- Прийняті автоматично

7. За ступенем ефективності:

- Оптимальні
- Раціональні

3. Технологія та етапи прийняття рішень:

На процес прийняття рішення впливають: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження та ін.

Організаційне рішення – вибір, який зробить керівник... Мета орг. рішення – забезпечити рух до поставлених організацією задач.

Організаційні рішення бувають запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це результат реалізації певної послідовності дій.

Незапрограмовані рішення приймаються, коли вони нові, внутрішньо не структуризовані або взаємозв'язані з невідомими факторами.

Практично чисто запрограмовані або незапрограмовані рішення в чистому вигляді бувають рідко.

Підходи до прийняття рішень

1. інтуїтивні рішення
2. рішення, які ґрунтуються на основі думки (судження).
3. Раціональні рішення обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу

Судження опираються на досвід.

Моделювання. Головною характеристикою моделі є спрощення реального життя. Модель повинна орієнтувати управління на майбутнє.

Типи моделей: 1) фізична 2) аналогова модель (наприклад, графік співвідношення між обсягом виробництва і витратами) 3) математична модель.

Процес побудови моделі: 1) постановка задачі 2) побудова моделі 3) перевірка моделі на достовірність 4) застосування моделі 5) поновлення моделі.

Конкретні моделі: теорія ігор, модель теорії черг., модель управління, модель лінійного управління, імітаційне моделювання (створення моделі для імітації реальної субстанції).

Раціональні рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

Етапи раціональних рішень: я

1. аналіз ситуації
2. аналіз проблеми
3. виявлення факторів впливу (зовнішніх і внутрішніх)
4. формування обмежень (критеріїв для прийняття рішень);
5. розробка раціонального рішення (оцінка і вибір альтернативи)
6. узгодження рішення із виконавцями;
7. затвердження рішення;
8. оформлення і видача розпорядження.

○ .

Для виявлення проблеми необхідно вивчити інформацію, що включає формування вимог до інформації, збір і обробка інформації тощо.

Надлишкової інформації не потрібно.

Реалізація – це етап, який підтверджує правильність рішення. В рішенні є констатуюча і постановляюча частини.

У переданому виконавцям рішенні повинні бути вказані етапи, виконавці рішень та система контролю.

Фактори, які впливають на процес прийняття рішення:

- особисті оцінки керівника
- середовище прийняття рішення (в обставинах визначеність, ризик або невизначеність)
- час і зміна середовища
- інформаційні обмеження
- поведінкові
- негативні наслідки
- взаємозв'язок рішень

Науковий підхід до розробки і прийняття управлінських рішень включає не лише виявлення (ідентифікацію) проблеми. А й усвідомлення її.

Для діагностики проблеми вивчають її характер (технічний, технологічний, економічний або комплексний), встановлюють причини виникнення, фактори (внутрішні або зовнішні), що її зумовили, можливі наслідки несвоєчасного розв'язання проблеми, її складність, межі тощо. У процесі аналізу вивчають ситуації і обмеження, пов'язані з часовою характеристикою, трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами.

4. Моделі та методи, оптимізації рішень.

Успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрані і використані керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень.

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватися за допомогою:

- застосування наукового методу;
- використання системної орієнтації;

- застосування моделей.

Застосовуючи науковий метод для вирішення проблем управління, необхідно пам'ятати, що організація - це відкрита система, яка складається з взаємопов'язаних частин. Тому другою особливістю наукового підходу до управління є системна орієнтація.

Третя особливість науки управління - використання моделей. Модель - це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характеристичних ознак об'єкта, який досліджується. До основних причин, що зумовлюють використання моделей відносяться:

природна складність багатьох організаційних ситуацій;

неможливість проведення експериментів в реальному житті, навіть якщо вони необхідні;

орієнтація керівництво на майбутнє.

Вирізняють такі моделі:

- Фізичні- відображають те, що досліджується, з допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкту або системи. Приклади фізичної моделі - креслення проектувальника. Копії транспортних засобів чи іншої техніки для перевірки чи дослідження окремих технічних вузлів.

- Аналогові- ведуть себе як реальні об'єкти, але зовнішністю вони не подібні на них. Наприклад- Графік залежності питомих витрат від обсягу випуску продукції. Другий приклад:

організаційна структура управління.

- Математична або символічна - для опису властивостей або характеристик об'єкту чи події використовуються символи.

Світова практика виробила такий порядок побудови моделей:

1. Постановка задачі.

2. Формування моделі.

3. Перевірка моделі на достовірність.

4. Використання моделі. В практиці сучасного менеджмент найбільш розповсюджені такі способи моделювання:

1. Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

2. Теорія черг або модель оптимального обслуговування використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреб у них. Ця модель корисна при визначенні черг клієнтів до касира у банку, бухгалтерів при здачі документації у податковій адміністрації тощо.

3. Моделі управління запасами. Використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, кількості готової продукції на складі.

4. Лінійне програмування, застосовують при визначенні оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Лінійне програмування часто використовується спеціалістами організації для планування асортименту продукції, завантаження транспорту, при оперативно-календарному плануванні тощо.

5. Імітаційне моделювання. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

6. Економічний аналіз вибирає у себе майже всі методи оцінки витрат і економічних вигод, а також рентабельності діяльності підприємства. Ці моделі детально розглядаються у бухгалтерському обліку, фінансах і інших курсах. В економічному аналізі використовується ряд методів для визначення економічного стану організації або здійсності дії з економічної точки зору. Термін "модель" відноситься до методів загального характеру. В доповнення до моделей в практиці менеджменту використовується багато методів, здатних надати допомогу керівнику у пошуках об'єктивно обгрунтованого рішення. Серед них:

1. Платіжна матриця. Цей метод корисний тоді, коли вимагається встановити, яка альтернатива здатна внести найбільший вклад в досягнення цілей. Очікуване значення наслідків (сума можливих значень помножених на їх вартості) необхідно визначити перш, ніж скласти платіжну матрицю. Платіжна матриця - це один з методів статистичної теорії рішень.

2. Дерево рішень - використовується для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Це схематичне представлення проблеми прийняття рішення. Цей метод доцільно використовувати в умовах, коли результати одного рішення впливають на наступні рішення.

3. Метода прогнозування. Прогноз - це передбачення майбутнього у теперішньому. Прогнози бувають: економічні, соціальні, розвитку конкуренції, розвитку науково-технічного прогресу, розвитку суспільства тощо. Методів прогнозування дуже багато. Тільки для прогнозування розвитку науково-технічного прогресу відомі біля 130 методів. Можна відмітити такі групи методів прогнозування:

Неформальні методи:

- прогнозування на базі словесної (вербальної) інформації, отриманої через радіо, телебачення, розмови, телефонограми тощо;

- прогнозування на засадах письмової інформації, яка відображається у газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо;

- прогнозування за результатом промислового шпіонажу. Формальні методи:

1. кількісні методи прогнозування:

- Аналіз минулих років і екстропольовання тенденцій на майбутнє.

- Причинно-наслідкове (казуальне) моделювання. В статистиці цей спосіб прогнозування називають кореляцією;

2. якісні методи прогнозування:

- думка журі - поєднання та упередження думок експертів - членів журі (ради, комісії тощо);

- сукупна думка збутовників. Групується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів;

- модель очікування споживача. Базується на результатах опитування клієнтів;

- метод експертних оцінок - процедура, яка дає змогу групі експертів дійти певної згоди. З метою використання окремих методів прийняття конкретних рішень на практичних заняттях нижче наведена методика їх використання.

Аналітично-систематизаційний метод. Ефективним знаряддям розробки рішень є так званий аналітично-систематизаційний метод, розроблений американцями Кепнером і Трегосе. Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблем; аналіз рішення.

Аналіз ситуації. Ситуаційний аналіз передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Аналіз ситуації полягає у тому, щоб за допомогою запитань уточнити ситуацію та розбити її на підситуації. Для цього потрібно відповісти приблизно на такі запитання:

Що ми знаємо точно про ситуацію?

Що нас особливо турбує в ситуації?

Що ще міститься в цій ситуації?

Чи можна більш чітко описати ситуацію?

Які ще сфери зачіпає ця ситуація?

Які помилки нами вже допущені?

Нерідко доводиться приймати рішення при наявності кількох ситуацій. У цьому випадку потрібно виділити критичну ситуацію і насамперед вирішити питання виходу з неї. Критичну ситуацію з множини ситуацій виділяють за такими параметрами: величина витрат для виходу з ситуації; наявний час для виходу з ситуацій; тенденція розвитку ситуації на майбутнє. Оцінка зазначених параметрів здійснюється пошуком відповідей на наступні запитання.

Витрати пов'язані з ситуацією:

Який загальний обсяг витрат? Яка висота витрат (рівень витрат)? Чи є прямі збитки? Наскільки великі збитки?

Хто ще виявляє занепокоєння цією ситуацією?

Наявний час (терміновість ситуації):

Скільки часу у нас в наявності?

Які наслідки відкладання рішення проблеми?

Наскільки загрозна ситуація нині?

Хто настійливо виявляє зацікавленість до ситуації?

Тенденції розвитку ситуації:

Яка тенденція (минуле-теперішнє-майбутнє)?

Стало краще чи гірше?

На підставі чого робимо висновки, що стало краще (гірше)?

Аналіз проблем. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути (або що ми хотіли б мати). Відхилення дійсності від бажаного (можливого) стану можуть бути як позитивними, так і негативними. Однак характер проблеми не впливає на методіку аналізу її. Схема аналізу проблем наступна. **Дефініція (визначення):**

Що собою являють проблема і об'єкт, у якому вона виникла? Яке відхилення (факт мінус дійсність чи факт мінус бажаний стан)?

Опис проблеми (є-немає). Що? Де? Коли? Скільки (об'єм, розмір)?

Особливості:

Через що "є" розходиться з "немає"?

Зміни:

Що змінилось через особливості?

Гіпотези:

Як могли вплинути ці зміни на відхилення? Можливості у зв'язку з особливостями? **Перевірка** (тест):

Якщо це є причиною, то чи пояснює вона "є" і "немає"?

Розглянута вище схема стосується аналізу реальних проблем, оскільки він здійснюється, як правило, щоб застрахувати проект або план (рішення) від можливих несподіванок (вплив іншої сторони, порушення, стихія). Схема аналізу приблизно така. Спочатку виявляють критичні частини плану (рішення), які вивчають з погляду можливих відхилень і причин їх. Потім розробляють превентивні заходи та готують можливі заходи на випадок відхилень. Оскільки потреба в цих заходах може виникнути несподівано (спонтанно), потрібно передбачити "пускач" (ключ), тобто момент початку превентивних (можливих) заходів.

Аналіз рішень. Аналітично-систематизаційний метод передбачає відхід від послідовності кроків, описаних вище. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється у такій послідовності.

1. Визначають привід для рішення - мету (намір).
2. Розробляють та цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення; що конкретно прагнуть досягти; які заходи є для нього.

3. Класифікують та оцінюють цільові установки - встановлюють цілі, яких прагнуть досягти, їх обов'язковість, реальність, оцінюють бажані цілі.

4. Розробляють та зважують альтернативи їх оцінюють з погляду обов'язкових та бажаних цілей, відкидають альтернативи, якщо бажана (необхідна) ціль не може бути досягнута. Приймають попередній варіант рішення за показником ступеня досягнення цілі.

5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють, їх імовірність та важливість.

6. Приймають остаточне рішення.

Метод ділових ігор. Однією з форм моделювання процесів та явищ, яка сприяє розробці оптимальних управлінських рішень, є ділова гра. Діловою називають таку імітаційну гру, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, факторів), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Ділова гра на відміну від економіко-математичного моделювання не забезпечує "доказовості" оптимальності рішення. Проте вона дає можливість відобразити та врахувати в процесі розробки управлінського рішення різноманітні, у тому числі і неформалізовані, залежності. Застосування методу ділових ігор ефективно при розробці рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу (15- 20 років), коли необхідно дати точне, суворо доведене оптимальне рішення.

В основу будь-якої ділової гри покладено взаємозв'язок ресурсів та знань про можливості, яких можна досягти внаслідок використання цих ресурсів. Конструктивними елементами ігрової моделі є: учасники гри - носії модельних інтересів; правила, які обмежують і спрямовують прояв інтересів згідно з уявленням конструктора гри про модельований об'єкт; інформаційний масив, який відображає стан та рух ресурсів модельованої господарської системи та стимулюючий прояв інтересів гравців.

Застосування ділових ігор працівниками апарату управління дає змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих і конфліктних ситуацій. У процесі проведення гри перевіряють та раціоналізують потоки інформації прямого та зворотного зв'язку, розробляють ефективні рекомендації, спрямовані на удосконалення

функцій та структури системи управління, перевіряють та підвищують рівень правових знань.

▪

Висновки до теми “Технологія прийняття рішення”

1. Рішення це важлива частина управлінського процесу, спрямованого на досягнення цілей організації
2. Вироблення і прийняття рішення – ключова процедура в діяльності менеджера
3. Рішення класифікують за різними ознаками: за сферою охоплення, за часом дії, за напрямком впливу, за функціональним призначенням, за способом прийняття.
4. Умови прийняття управлінських рішень: право, повноваження обов’язковість, компетентність, відповідальність.
5. Технологія прийняття рішення, яка включає ряд етапів (процедур)
6. Для оптимізації рішень застосовуються різні методи:
 - науковий метод оптимізації (згідно наведеної схемі в тексті лекції)
 - теорія ігор
 - теорія чергування...
 - платіжна матриця

Література:згідно робочої програми курсу

Додаткова література

2. Сладкевич В.П. Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій К. 2007
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту.- Львів: Світ, 1995.
 3. Ф. Котлер, К. Л. Келлер Маркетинг Менеджмент М. К. Х. 2007
 4. Мескон М. Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основи менеджмента.- М.: Дело, 1992.
 5. Завадський Й. С. Менеджмент.- К, 1998.
- :
1. Кортш Д. Найти свой путь в менеджменте.- М .: Дело, 1993.
2. Секрети умелого руководителя.- М.: Экономика, 1992.
3. Хміль Ф. І. Менеджмент .- К.: Вища школа, Голов. вид-во, 1995.
4. Гірняк О., Лазановський П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум К. 2003
 -