

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE THEORY OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES: METHODOLOGICAL ASPECT

Статівка Н.В.

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економіки праці та управління персоналом,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Дробязко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та управління персоналом,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Stativka Nataliia

Kharkiv Regional Institute of Public Administration
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

Drobiazko Liudmyla

Kharkiv Regional Institute of Public Administration
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

У статті розглянуто напрями удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Виділено екстернальні та інтернальні проблеми розвитку підприємницьких структур, доведено, що проблеми розроблення та прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в ефективності їх функціонування. Досліджено сучасні тенденції розвитку теорії та практики розроблення й прийняття управлінських рішень, а також основні сучасні тенденції розвитку підприємництва. Запропоновано два додаткових напрями класифікації управлінських рішень. Першим додатковим напрямом класифікації є прийняття управлінських рішень залежно від етапу життєвого циклу підприємницьких структур. Другим додатковим напрямом класифікації ми виділили причину виникнення управлінського рішення. Уточнено класифікацію управлінських рішень у підприємницьких структурах.

Ключові слова: управлінські рішення, прийняття управлінських рішень, підприємництво, підприємницькі структури, класифікація.

В статье рассмотрены направления совершенствования классификации управленческих решений в предпринимательских структурах. Выделены экстернальные и интернальные проблемы развития предпринимательских структур, доказано, что проблемы разработки и принятия управленческих решений занимают центральное место в эффективности их функционирования. Исследованы современные тенденции развития теории и практики разработки и принятия управленческих решений, а также основные современные тенденции развития предпринимательства. Предложено два дополнительных направления классификации управленческих решений. Первым дополнительным направлением классификации является принятие управленческих решений в зависимости от этапа жизненного цикла предпринимательских структур. Вторым дополнительным направлением классификации мы выделили причину возникновения управленческого решения. Уточнена классификация управленческих решений в предпринимательских структурах.

Ключевые слова: управленческие решения, принятие управленческих решений, предпринимательство, предпринимательские структуры, классификация.

The article considers the directions of improving the classification of management decisions in business structures. External and internal problems of development of business structures are highlighted, it is proved that the problems of development and adoption of managerial decisions occupy a central place in the effectiveness of their functioning. Current trends in the development of the theory and practice of developing and making managerial decisions, as well as the main current trends in the development of entrepreneurship, are studied. Having analyzed the current trends in the development of entrepreneurship and management decisions, we have identified the following similar aspects: in the conditions of increasing volume and complexity of information, the risk of making inefficient and irrational management decisions in business structures increases, which indicates the need to create a special mechanism for developing and making management decisions in business structures; the development of business structures and management decisions is influenced by the globalization of the world market. More and more foreign companies are entering the Ukrainian market. In this regard, the areas of development and decision-making for business structures are expanding, as well as the question of improving their efficiency is raised; modeling and computer technologies are increasingly used in entrepreneurship and management decision theory. Two additional directions of classification of management decisions are proposed. The first additional direction of classification: management decisions depending on the stage of the life cycle of business structures. The second additional direction of classification is the reason for the occurrence of a management decision. The classification of management decisions in business structures has been clarified. Based on the analysis and generalization of the scientific literature, we proposed to improve the scientific approach to the classification of management decisions in business structures. It is proved that the improvement of the process of development and decision-making in business structures can be the basis for solving their problems of external and internal orientation.

Key words: management decisions, management decision-making, entrepreneurship, business structures, classification.

Постановка проблеми. Незважаючи на видимі передумови розвитку підприємницьких структур у нашій країні, підприємництво стикається з великою кількістю проблем і перешкод. Загалом їх можна поділити на екстернальні та інтернальні. До проблем екстернального характеру належать недосконалість правового регулювання та системи оподаткування діяльності підприємницьких структур, складнощі в процесі отримання кредитів, проблеми інфраструктурного забезпечення підприємницьких структур. До проблем підприємницьких структур інтернального характеру можна віднести низьку ефективність систем управління підприємством, орієнтацію на короткострокові результати, низький рівень знання стану ринку, недостатній рівень кваліфікації менеджерів і персоналу, відсутність трудової мотивації працівників, неготовність підприємства до змін попиту у споживачів, проблеми розроблення та прийняття управлінських рішень.

На наш погляд, проблеми розроблення та прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в ефективності функціонування підприємницьких структур. Проблеми екстернального та інтернального характеру побічно або безпосередньо залежать від управлінських рішень у підприємницьких структурах. Саме вдосконалення процесу розроблення та прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах зможе стати основою вирішення проблем екстернальної та інтернальної спрямованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах висвітлені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Вагомий внесок у дослідження цього процесу зробили такі вчені, як

М. Альбер [9], А.М. Асаул [1], С.А. Бурій [2], Д.К. Воронков [3], А.Е. Воронкова [4], О.І. Воронков [5], Л.О. Гончарова [6], Н.М. Єршова [7], А.А. Зюський [8], Н.Г. Калужна [4], О.С. Коваль [1], Д.С. Мацеха [2], М. Мескон [9], В.І. Отенко [4], Ю.С. Погорєлов [3], В.П. Скрипник [7], Ф. Хедоурі [9].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на численні дослідження, проблема вдосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах залишається однією з актуальних під час дослідження сучасних економічних процесів.

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах; з'ясування екстернальних та інтернальних проблем розвитку підприємницьких структур; дослідження сучасних тенденцій розвитку теорії та практики розроблення й прийняття управлінських рішень, а також тенденції розвитку підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розроблення управлінських рішень є важливим процесом, що пов'язує основні функції управління, а саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Саме рішення, прийняті керівниками будь-якої підприємницької структури, визначають не тільки ефективність її діяльності, але й можливість сталого розвитку, виживаність на ринку, що швидко змінюється [1, с. 30].

Провівши аналіз наукової літератури, ми виділили такі сучасні тенденції розвитку теорії та практики розроблення й прийняття управлінських рішень:

– змінюється інструментарій формування управлінських рішень, більшу увагу приділяють

процесам моделювання управлінських рішень та зростаючій ролі комп'ютерного моделювання;

– ускладняється процес вироблення й прийняття управлінського рішення внаслідок зростання обсягів інформації та її недостовірності;

– розробляються ефективні управлінські технології для вирішення складних управлінських завдань;

– сучасний розвиток поняття «управлінське рішення» відбувається в умовах глобалізації світової економіки; в обстановці глобальних перетворень, створення великих інтернаціональних корпорацій управлінське рішення як економічна категорія стало більшою мірою об'єднувати різні рівні управління (глобальний, міждержавний, державний, регіональний); процес глобалізації економіки висуває абсолютно нові проблеми, які не обмежуються ніякими рамками [2, с. 35];

– подальший розвиток отримав підхід кількісного та якісного вимірювання результатів реалізації прийнятих раніше управлінських рішень, отже, підвищується роль оцінки ефективності управлінських рішень;

– на сучасному етапі розвитку управлінські рішення вже не піддаються суворій систематизації, не підкоряються єдиним економічним параметрам;

– сучасні управлінські рішення стають більш приватними та індивідуальними для кожної конкретної управлінської функції.

Також нами виділено основні сучасні тенденції розвитку підприємництва. Варто відзначити, що основні тенденції частково перегукуються з основними проблемами підприємництва. Відзначимо такі тенденції в галузі управління сучасними підприємницькими структурами:

– все більша увага приділяється використанню моделей і моделюванню бізнес-процесів у підприємницьких структурах [7, с. 64];

– зростає роль створення систем управління підприємницьких структур, а також їх ефективного функціонування;

– підвищується значення управління зростанням фінансово-економічних показників підприємницьких структур та їх вартістю;

– зростає значимість інформаційної підтримки управління підприємницьких структур.

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку підприємництва та управлінських рішень, ми виділили такі схожі аспекти:

– в умовах зростання обсягу й складності інформації збільшується ризик прийняття неефективних і нерациональних управлінських рішень у підприємницьких структурах, що свідчить про необхідність створення спеціального механізму розроблення й прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах;

– на розвиток підприємницьких структур та управлінських рішень впливає глобалізація світового ринку; все більше зарубіжних компаній виходять на ринок України; у зв'язку з цим розширюються області розроблення та прийняття

управлінських рішень для підприємницьких структур, а також постає питання про підвищення їх ефективності;

– у підприємстві та теорії прийняття управлінських рішень все більш активно використовуються моделювання та комп'ютерні технології.

Задля уточнення методичних основ теорії прийняття та розроблення управлінських рішень вважаємо за доцільне провести класифікацію управлінських рішень у підприємницьких структурах.

Узагальнюючи класифікації управлінських рішень, наданих у науковій літературі, ми дійшли висновку, що автори пропонують безліч видів управлінських рішень, а також визначають їх ознаки. Більшість науковців виділяє такі критерії, за якими класифікуються управлінські рішення: масштабність і ступінь впливу на об'єкт; склад осіб, що беруть участь у виробленні рішення; методи оброблення інформації; характер розроблення та реалізації рішення; критерій раціональності; новизна рішення; критерій творчості; час дії; повторюваність проблеми; спосіб оформлення.

При цьому одні й ті ж види управлінських рішень описуються різними авторами під різними ознаками класифікації. Це є свідченням того, що з питань класифікації управлінських рішень серед науковців немає єдиної думки, отже, є необхідним детальне вивчення питання класифікації управлінських рішень та уточнення класифікації.

На підставі аналізу та узагальнення наукової літератури нами було запропоновано вдосконалення наукового підходу до класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Зупинимось на кожному із запропонованих критеріїв класифікації докладніше.

За суб'єктами, які беруть участь у розробленні управлінських рішень, рішення можуть бути індивідуальними, колективними, колегіальними та змішаними. Індивідуальні рішення приймає безпосередньо керівник підрозділу або підприємницької структури. Характер і зміст одноосібних рішень визначаються рівнем централізації управління в конкретній підприємницькій структурі.

Колегіальні управлінські рішення виробляються й приймаються групою відповідних керівників (підприємців або керівників різних підрозділів) чи відповідних фахівців.

Колективні рішення приймає весь колектив відділу, під час колективного розроблення управлінського рішення враховуються думки всіх співробітників по роботі з цією управлінською проблемою.

Змішані управлінські рішення об'єднують індивідуальне, колегіальне та колективне розроблення й прийняття управлінських рішень.

За критерієм «джерело виникнення необхідності вирішення» ми частково згодні з А.А. Зюськіним, який виділяє ситуаційні, ініціативні, за

приписом, програмні та сезонні. У нашій класифікації ми наводимо ті ж види управлінських рішень, за винятком сезонних рішень. Це пояснюється тим, що такий вид управлінських рішень перегукується з видом ситуаційних управлінських рішень, вірніше, є їх безпосередньою частиною [8, с. 47].

За способом вироблення рішення управлінські рішення можна розділити на алгоритмічні та евристичні. Алгоритмічні рішення виробляються відповідно до певного налагодженим алгоритмом. Прикладом алгоритмічного рішення може послужити встановлення посадових вимог до співробітника. Найчастіше такі види рішення приймаються за вже наявним у підприємницькій структурі алгоритмом, який може успішно застосовуватися в інших підрозділах.

Евристичні управлінські рішення виконуються неформальним шляхом, без наявності строгого алгоритму. Такі управлінські рішення виробляються часто із застосуванням творчого й креативного потенціалу. Прикладом евристичного управлінського рішення у брендингу можна вважати розроблення назви бренду.

За характером розроблення й реалізації рішення ми частково погодимося з класифікацією Д.К. Воронкова та Ю.С. Погорєлова, які виділяють врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та обережні управлінські рішення [3, с. 58]. Ця класифікація співвідноситься з характером особи, яка приймає рішення. Водночас ми вважаємо, що врівноважені управлінські рішення перегукуються з обережними управлінськими рішеннями, а імпульсивні мають поєднання з ризикованими, тобто в певних ситуаціях вони або замінюють, або доповнюють один одного, тому вважаємо за доцільне за цим напрямом класифікації залишити тільки врівноважені, імпульсивні, інертні управлінські рішення.

Наступний критерій має особливий інтерес. Цей критерій свого часу був виділений М. Месконом, М. Альбером і Ф. Хедоурі [9]. Вони виділили такі типи рішень: інтуїтивні рішення, рішення, засновані на судженнях, раціональні рішення. Сучасні автори визначають цей критерій як раціональність [5], а також як рішення, засновані на різних типах логіки [4]. Ми вважаємо, що відповідна назва цієї ознаки була надана А.А. Зюськіним, це назва «підхід до прийняття рішення».

Інтуїтивне рішення – це рішення, прийняте на основі власної інтуїції, на основі усвідомлення того, що це рішення є правильним у цей момент часу. Чисто інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений на основі відчуття того, що він правильний [6, с. 25].

Рішення, засновані на судженнях, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом [2, с. 61]. Однак у зв'язку з тим, що нині менеджмент використовує науковий підхід, значення інтуїції для загальної маси управлінців різко знижується. Велика частина менеджерів

зазвичай приймає рішення на основі економічних моделей і методів. Тільки обмежений контингент менеджерів, переважно з вищого рівня управління, приймає рішення, виходячи з власної інтуїції, оскільки володіє необхідними даними, високою загальною та професійною культурою, великим життєвим досвідом.

У раціональних рішеннях не враховується минулий досвід. Воно приймається на основі раціонального мислення з використанням наукових понять, суджень, сприяє підвищенню ймовірності прийняття ефективного рішення в ситуації, що склалася.

За методами обґрунтування рішення, тобто за допомогою чого рішення доводять та обґрунтовують, більшість авторів виділяє аналітичні, статичні, ігрові та рішення математичного програмування. На наш погляд, у цю класифікацію необхідно додати управлінські рішення, обґрунтовані за допомогою моделювання процесів. Моделювання процесів дає змогу підвищити якість прийняття управлінських рішень і можливість їх оптимізації.

За рівнем невизначеності інформації рішення приймаються в умовах повної визначеності, що буває вкрай рідко, неповної визначеності та повної невизначеності. Рішення, що приймаються в умовах повної визначеності, рідкісні для підприємницьких структур, вони мають детермінований характер. Рішення, що приймаються в умовах неповної інформації, мають ймовірнісний характер. Для обґрунтування таких рішень широко застосовуються методи експертних оцінок, мозкових штурм, думка журі, теорія ігор тощо. В умовах повної невизначеності приймаються рішення, в яких практично неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів рішення.

Одним з принципово важливих і значущих критеріїв у класифікації управлінських рішень має бути критерій оптимальності або ефективності управлінських рішень. Різними дослідниками цей критерій трактується по-різному, варто відзначити, що лише у невеликій кількості авторів він в принципі зустрічається.

Так, Л.В. Божедомова виділяє як критерій оптимальності управлінського рішення, так і критерій його ефективності. На наш погляд, критерій оптимальності та критерій ефективності фактично мають одну й ту ж природу. Оптимальність – це найбільш сприятливий, найкращий спосіб економічної поведінки, економічних дій [6]. У математичних науках критерій оптимальності описується як характерний показник вирішення завдання, за значенням якого оцінюється оптимальність знайденого рішення, тобто максимальне задоволення поставленим вимогам.

Економічна ефективність (ефективність виробництва) – це співвідношення корисного результату та витрат факторів виробничого процесу [8].

Провівши детальний аналіз цих понять, можемо зробити висновок про те, що є доцільним використання критерія оптимальності

управлінських рішень, на основі чого слід виділити оптимальні (найкращі), прийнятні та неоптимальні управлінські рішення. На момент розроблення та прийняття управлінського рішення ми можемо з малою часткою ймовірності стверджувати, що це рішення буде ефективним (або неефективним), тоді як з більшою ймовірністю ми зможемо віднести його до найкращих з усіх можливих варіантів на даний момент часу.

Наступною ознакою, яка була нами виділена в класифікації управлінських рішень, є ступінь новизни. Цей критерій в тому чи іншому вигляді виділяють Л.В. Бірман, Л.М. Айдаров, Т.В. Бутова та інші науковці. Ступінь новизни, на нашу думку, – це те, наскільки рішення є новим і невласивим для розв'язуваної задачі. Виходячи з цього, ми виділили рутинні та інноваційні управлінські рішення.

Також однією з цікавих ознак класифікації управлінських рішень є критерій «рівень творчості в рішенні». При цьому типовими рішеннями вчені вважають рішення, спрямовані на ліквідацію типових повторюваних проблем у процесі управління, а творчі рішення, на їхню думку, приймаються для вирішення принципово нових та унікальних проблем, не характерних для цієї керованої системи [4, с. 35]. О.І. Воронов спростовує цей підхід, вважаючи, що сутність творчих рішень полягає не в тому, в яких ситуаціях вони виникають, а в самому механізмі прийняття рішень. Ми частково згодні з автором. На нашу думку, критерій «рівень творчості» визначає, чи був використаний творчий (креативний) підхід під час підготовки рішення. Виходячи з цього критерія, ми виділили стандартні, або типові рішення, й творчі (креативні) рішення.

Залежно від кількості критеріїв вибору під час розроблення управлінського рішення можна виділити однокритеріальні та багатокритеріальні управлінські рішення.

Далі ми виділили два додаткових напрями класифікації управлінських рішень. Першим додатковим напрямом класифікації є прийняття управлінських рішень залежно від етапу життєвого циклу підприємницьких структур. Залежно від цього критерія ми виділили управлінські рішення на етапі зародження підприємницьких

структур, виходу на ринок, зростання, зрілості та спаду. Доцільність цього критерія визначається специфічністю цілей управління на кожному етапі життєвого циклу підприємницьких структур. Таким чином, ми доповнили класифікацію рішень ще одним класом рішень, а саме рішеннями залежно від етапів життєвого циклу підприємницьких структур.

Другим додатковим напрямом класифікації ми виділили причину виникнення управлінського рішення. Залежно від цього напряму ми виділили управлінські рішення, в основі яких лежать підприємницька проблема, й управлінські рішення, в основі яких лежить управлінська мета. На наш погляд, ці управлінські рішення мають різну природу освіти та подальшого розроблення прийняття. Управлінські рішення, що мають в основі підприємницьку проблему, виникають тоді, коли перед підприємцем постає проблема, зокрема поява на ринку нового конкурента, зниження обсягів продажів, тобто підприємець виявляється у вимушеній ситуації прийняття рішення по ситуації. Інакше, коли в основі управлінського рішення лежить управлінська мета, наприклад розширення ринків збуту, розроблення нових сегментів, підприємець перебуває в положенні, коли він сам ініціює ситуації, в якій йому належить прийняти управлінське рішення.

Висновки. Провівши аналіз класифікацій управлінських рішень різних авторів, ми запропонували напрями вдосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Розроблені напрями вдосконалення класифікації систематизують та узагальнюють накопичений досвід дослідників, виділяючи тільки дійсні управлінські рішення, що не повторюються та не дублюють один одного. Таким чином, результатами дослідження є:

- виділення проблем екстернального та інтернального характеру в підприємницьких структурах;
- виявлення основних взаємозв'язків і тенденцій сучасного розвитку теорії та практики розроблення й прийняття управлінських рішень і розвитку підприємництва;
- уточнення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 29–37.
2. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
3. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдвАтм, 2009. 436 с.
4. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
5. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
6. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41–46.

7. Ершова Н.М., Скрипник В.П. Экономико-математические методы и модели принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска : монография. Днепропетровск : ПГАСА, 2011. 349 с.
8. Зюськин А.А. Оценка эффективности управленческих решений : монография. Санкт-Петербург : издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 148 с.
9. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. 3-е изд. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. 672 с.

REFERENCES:

1. Asaul A.M., Koval O.S. (2012) Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh [The main directions of improving the quality and effectiveness of development and decision making in business structures]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*. No. 11, pp. 29–37.
2. Burij S.A., Macekha D.S. (2006) Antykryzove upravlinnja ta upravlinsjki rishennja – problemy pidpriemstv malogho biznesu [Anti-crisis management and management decisions – problems of small businesses]. Khmeljnyckyj: Triada-M. (in Ukrainian)
3. Voronkov D.K., Poghorjelov Ju.S. (2009) Rozvytok pidpriemstva: upravlinnja zminyamy ta innovaciji [Enterprise development: change management and innovation]. Kharkiv: AdvAtm. (in Ukrainian)
4. Voronkova A.E., Kaljuzhna N.Gh., Otenko V.I. (2008) Upravlinsjki rishennja v zabezpechenni konkurentospro-mozhnosti pidpriemstva: orghanizacijnyj aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]. Kharkiv: VD "INZhEK". (in Ukrainian)
5. Voronov O.I. (2017) Teorija i praktyka pryjnattja derzhavno-upravlinsjkykh rishenij v indeterminovanykh umovakh [Theory and practice of public administration decisions in indeterminate conditions]. Odesa: Astroprynt. (in Ukrainian)
6. Honcharova L.O. (2013) Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu rivni [Improved decision-making at the production level]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva – The economy of construction and urban*, vol. 9, no. 1, pp. 41–46.
7. Ershova N.M., Skripnik V.P. (2011) Ekonomiko-matematicheskie metody i modeli prinyatiya resheniy v uslovi-yakh opredelennosti, neopredelennosti i riska [Economic and mathematical methods and models of decision making in conditions of certainty, uncertainty and risk]. Dnepropetrovsk: PGASA. (in Russian)
8. Zyus'kin A.A. (2012) Otsenka effektivnosti upravlencheskikh resheniy [Assessment of the effectiveness of managerial decisions]. SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta upravleniya i ekonomiki. (in Russian)
9. Meskon M., Al'ber M., Khedouri F. (2006) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Moscow:ООО "I.D. Vil'yams". (in Russian)