

Ж. М. Балабанюк,  
докторант кафедри управління персоналом,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РУХУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розкрито актуальність оцінки управлінських рішень з руху персоналу організації. Запропонована автором класифікація управлінських рішень з руху персоналу. Проведене дослідження існуючих теоретичних та практичних напрацювань, методичних підходів до оцінки ефективності даних рішень та розроблені пропозиції щодо їх доповнення.*

*The article analysis the relevance of evaluation of management decisions on the movement of personnel. The author propose the classification of management decisions of the movement of personnel. The research of existing theoretical and practical developments, methodological approaches to evaluating the effectiveness of these decisions and developed proposals for their addition.*

*Ключові слова: управлінське рішення, управлінське рішення з руху персоналу, внутрішній та зовнішній рух персоналу, оцінка ефективності управлінських рішень.*

*Key words: management decisions, management decisions on the movement of personnel, internal and external movement of personnel, evaluation of efficiency of management decisions.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринкові умови та мінливість сучасного динамічного розвитку економіки створюють виклики та завдання для організацій. Конкуренція між організаціями сьогодні наявна не тільки в площині конкуренції за доступ до ресурсів, високих вимог до якості продукції та послуг, стандартів сервісу як обов'язкових вимог, а рівень конкуренції визначається ефективністю управління — ефективністю використання ресурсів, функціонування механізмів управління організацією та ефективністю персоналу; своєчасністю, гнучкістю та адаптивністю організації до внутрішніх і зовнішніх змін. Це зумовлено зростанням вимог функціонування економічних систем, що, в свою чергу, призводить до зростання вимог щодо функціонування та рівня ефективності систем управління організацією.

У ситуації, коли спостерігається динаміз зовнішніх чинників — швидкозмінюючі зовнішні умови, нестабільність і неможливість прогнозування та впливу на ситуацію, трансформується роль внутрішнього середовища організації, завданням якого має бути стабілізуючим фактором існування та розвитку організації. Це можливе при системному та структурному підході до управління персоналом організації, при оцінці ефективності його функціонування. Адже ефективність управлінської праці виражається крізь призму ефективності прийнятих та реалізованих управлінських рішень.

Управлінські рішення, які пов'язані з реалізацією функцій і технологій управління персоналом та управлінням ними, впливають на рух персоналу, оскільки їх реалізація безпосередньо призводить до процесів внутрішнього і зовнішнього рухів персоналу. Відповідно якість, стан та динаміка внутрішнього та зовнішнього рухів персоналу відображають стан управління персоналом організації, будучи одним з основних індикаторів оцінки його ефективності. Саме тому зростає актуальність питання дослідження ефективності оцінки управлінських рішень з руху персоналу, їх класифікації, розробки підходів до їх прийняття, показників оцінки

ефективності, вироблення філософії управлінських рішень та культури їх прийняття. Це дасть змогу побачити історію прийняття та наслідки вже прийнятих управлінських рішень, зробити правильні висновки, прогнозувати наступні управлінські рішення, уникнути майбутніх помилок, використовувати конкретні цифри як інструмент для аргументації при виборі альтернатив та проведенні переговорів з вищим керівництвом чи акціонерами, бути індикатором оцінки ефективності діяльності управлінців, до зони компетентності та відповідальності яких входить прийняття відповідних рішень.

Для розкриття даного питання варто з початку розглянути класифікацію управлінських рішень з руху персоналу та підходи до оцінки їх ефективності і на основі проведеного аналізу, розробити пропозиції по їх доповненню.

### АНАЛІЗ ОСТАНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У економічній літературі термін "управлінське рішення" вживається в кількох значеннях. Зокрема:

- обдуманий намір зробити щось, а це передбачає попереднє усвідомлення мети та способів дії;
- процес вироблення і прийняття найкращого варіанта (альтернативи) для вирішення проблеми, що виникла, або завдання;
- фіксований управлінський акт [11, с. 102].

Особливістю саме управлінського рішення є те, що воно безпосередньо спрямоване на організацію колективної, групової праці. Окрім того, управлінське рішення приймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом (радою директорів, колегією тощо) [11, с. 103].

У науковій літературі зустрічаються два підходи до розуміння управлінського рішення — вузький та розширений підхід. У вузькому розумінні управлінське рішення розглядається лише як фіксований управлінський акт, вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Наприклад, П. Друкер визначив, що "управлінське

рішення — це оформлений у вигляді документа вольовий акт особи, яка приймає рішення" [2, с. 110]. Академік М.Г. Чумаченко визначив, що "управлінське рішення — це сукупний результат творчого процесу об'єкта і дій об'єкта управління для розв'язання конкретної ситуації, що виникає у зв'язку з функціонуванням системи управління". Професор А.О. Дайнеко формує поняття, в якому дається визначення, що "рішення в процесі управління являє собою розгорнутий в часі логіко-мислений, емоційно-психологічний, організаційно-правовий акт, який виконує керівник у межах своїх повноважень одноосібно або із залученням інших осіб (колегіальне рішення)" [9, с. 210]. Стадник В.В. запропонував таке визначення: "управлінське рішення — це процес який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації" [7, с. 12]. Фатхутдінов Р.А. вивів наступне визначення "управлінське рішення — це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив з багатьох варіантів для досягнення конкретної цілі системи менеджменту" [8, с. 17]. Проте у процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі по собі. Адже процес прийняття управлінських рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, вибору способу їх оцінки, встановлення критеріїв оцінки ефективності прийнятого рішення.

У 50—60-ті роки двадцятого століття в Англії за результатами досліджень групи вчених відбулося переосмислення існуючих на той час підходів до розуміння управлінських рішень, це стало поштовхом для виникнення та подальшого поширення розширеного підходу до розуміння управлінських рішень. Даний підхід ототожнює управлінське рішення з усіма процесами його прийняття. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішення, але і його виконання, контроль та оцінку результатів його реалізації. Відповідно кінцевим результатом є не прийняття самого управлінського рішення, а оцінка ефективності його прийняття [5].

Це розширює теоретичні напрацювання з розуміння управлінського рішення, які здебільшого зводились до вибору альтернатив. Вибір найкращої альтернативи при прийнятті управлінського рішення не може гарантувати найкращий результат, оскільки процеси реалізації, контролю та оцінки управлінського рішення є не менш важливими стадіями. Підтримуючи саме розширений підхід, вважаю правильним його використовувати і для оцінки ефективності управлінських рішень. Слідуючи вузькому підходу, відповідно до якого є дві основні стадії процесу прийняття управлінського рішення, поняття "ефективність управлінського рішення" розглядається як ефективність розробки та ефективність його реалізації, при цьому до кожної стадії можуть застосовуватись свої підходи та показники оцінки ефективності [10, с. 250]. При вузькому підході оцінка ефективності управлінського рішення не враховує ефект та результати від його прийняття, тобто наслідки, до яких призвело рішення. Адже управлінське рішення приймається для отримання певних результатів, відповідно ефективність визначається не тільки ефективністю процесів його розробки та реалізації, адже це звужує ефективність управлінського рішення та не може бути повноцінним критерієм його ефективності. Саме тому більш доцільним є слідування розширеному підходу, відповідно до якого кінцевою метою управлінського рішення є не сама дія чи акт його прийняття, а його ефективність. Відповідно до даного підходу, управлінське рішення розподіляється на декілька процесів та стадій (підготовка управлінського рішення, вибір з альтернатив, прийняття, та реалізація, оцінка ефективності управлінського рішення), оцінка ефективності управлінського рішення має відбуватись як оцінка ефекту від його прийняття та

реалізації. Це є більш правильним та доцільним — оцінювати саме загальну ефективність управлінського рішення, яка і виражає правильність та коректність всіх попередніх стадій та процесів його прийняття та реалізації.

## НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Проаналізувавши існуючий на сьогоднішній день обшир досліджень з даного питання, можна стверджувати, що існуючі напрацювання ведуться в контексті дослідження загального поняття "управлінське рішення". Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень, пов'язаних з управлінням персоналом та з його рухом, розроблені не достатньо. Серед причин такого стану можна виділити наступні: відсутність тісної співпраці між теоретиками та практиками управління, недостатня компетентність практиків-управлінців. Питання розширення теорії, опираючись на здобутки практиків, управління з оцінки ефективності управлінських рішень є актуальним в контексті розвитку як теорії, так і практики управління.

Метою дослідження є доповнення існуючих методичних підходів оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливістю сучасної практики з прийняття управлінських рішень з руху персоналу є те, що в більшості випадків до оцінки їх ефективності підходять з позиції практики. При цьому управлінцями найчастіше використовуються методи особистої експертизи та політичної доцільності, виходячи з власного розуміння та досвіду при прийнятті рішень з руху персоналу. Відповідно на сьогоднішній день актуальність даного питання полягає не тільки в розробці та доповненні існуючих теоретичних та практичних напрацювань, а і їх реальній практичності, адаптивності та впровадженні в щодену практику управління персоналом. Адже за відсутності спеціальних вузьконаправлених інструментів з оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу рідко використовуються і існуючі загальноуправлінські методичні підходи. Це, на жаль, є досить частим явищем у сьогоденній практиці управління. В результаті, наприклад, поширена думка, що до деяких методів існує острах користувачів, адже часто рівень методів перевищує рівень знань та навичок осіб, що приймають відповідні управлінські рішення. Очевидним є і те, що з часом складніть, наприклад, практичного використання економіко-математичних методів, втратила свою вагу у зв'язку з широкою автоматизацією та комп'ютиризацією управління персоналом [10, с. 251]. З іншого боку, використання інструментарію оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу потребує наявності системи збору статистичних даних, які необхідні для її розрахунку; вимагає затрат часу для проведення розрахунків альтернатив та їх оцінки; наявності відповідних компетенцій у фахівців служби управління персоналом та директора з управління персоналом. У цьому контексті, насамперед, доцільно розглянути види рішень з руху персоналу організації та існуючі підходи щодо оцінки їх ефективності.

Розуміємо, що управлінські рішення з руху персоналу — це рішення, пов'язані з процесами залучення, управління та вивільнення персоналу в мажах зовнішнього та внутрішнього руху персоналу організації. Відповідно рішення з руху персоналу можна поділити на 3 групи:

- відповідно до процесів руху персоналу (залучення, управління, вивільнення);
- відповідно до видів руху персоналу (внутрішнього та зовнішнього);
- за природою керованості (на які організація впливає безпосередньо та опосередковано).

Пропоную класифікацію управлінських рішень з

**Таблиця 1. Види управлінських рішень з руху персоналу організації**

Управлінські рішення, по'язані із залученням персоналу організації	Управлінські рішення, по'язані із управлінням персоналом організації	Управлінські рішення, по'язані із вивільненням персоналу з організації
<p><i>На постійній основі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим прийняттям в штат;</li> </ul> <p><i>На тимчасовій основі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- робота за строковою угодою;</li> <li>- прийом на стажування, проходження практики;</li> <li>- аутсорсинг персоналу;</li> <li>- лізинг персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;</li> <li>- переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;</li> <li>- навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація (на робочому місці /без відрива від виробництва);</li> <li>- надання відпусток (щорічна основна, додаткова);</li> <li>- короткострокові від'їзди (до 6 місяців);</li> <li>- висування до кадрового резерву;</li> <li>- абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний).</li> </ul>	<p><i>Тимчасове вивільнення персоналу</i> (зі збереженням робочого місця):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання адміністративних обов'язків (у період виборів);</li> <li>- направлення на навчання;</li> <li>- призов на військову службу;</li> <li>- декретна відпустка;</li> <li>- довгострокові від'їзди (від 6 місяців);</li> </ul> <p><i>Вихід за межі організації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- звільнення з організації (в т.ч. скорочення);</li> <li>- аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію);</li> <li>- аутстафінг (виведення зі штату працівника);</li> <li>- вихід на пенсію;</li> <li>- смерть працівника.</li> </ul>

тивність визначається як максимальний результат при мінімальних витратах [3, с. 89]. У теорії прийняття управлінських рішень ефективність — найбільш загальна властивість будь-яких цілеспрямованих процесів, яка об'єктивно виражається мірою досягнення мети з урахуванням витрат ресурсів і часу. В.М. Приймак визначає, що ефективність управлінських рішень — це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінського рішення, яка визначається як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Розглядаючи ефективність управлінських рішень у двох аспектах: цільовий — відображає міру досягнення цілей організації ("стратегічна ефективність"); витратний — економічність способів перетворення ресурсів на результати ("тактична ефективність") [6, с. 195—199]. Ефективність управлінських рішень поділяється на наступні види: економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, етична, політична. При цьому в залежності від міри впливу різноманітних чинників: цілі прийняття управлінського рішення, наявних ресурсів, компетентності управлінців, що приймають відповідне рішення, ситуація, в якій рішення приймається, — і визначається той вид чи комбінація видів ефективності управлінського рішення, який/кі є прийнятними у певних умовах. Відповідно і методи оцінки ефективності для кожного виду ефективності будуть власні. Методичні підходи оцінювання ефективності управлінських рішень достатньо повно та наглядно зобразив В.М. Приймак [6, с. 195—199].

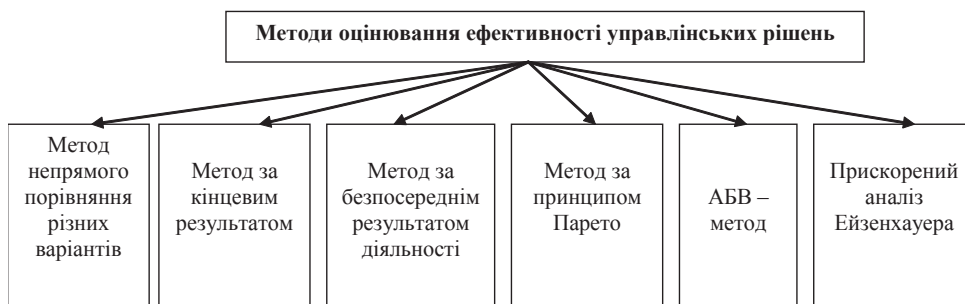
руху персоналу у відповідності до трьох основних процесів та видів руху персоналу організації в табл. 1.

Якщо говорити про розподіл за природою керуваності, управлінські рішення з руху персоналу розподіляються на управлінські рішення, на які впливає організація безпосередньо, та на управлінські рішення на які організація може впливати опосередковано, це рішення, які пов'язані з рухом населення (природним, соціальним, економічним та механічним). У цьому контексті кінцеві цілі даних управлінських рішень будуть відрізнятися. Метою управлінських рішень першої категорії буде отримання позитивного ефекту від результатів їх прийняття, зменшення затрат на їх розробку та реалізацію, відсутність втрачених можливостей. Щодо другої категорії, то метою таких рішень буде їх прогнозування, попередження та зменшення негативного ефекту від їх настання. Через продуману соціальну політику та підвищення соціальних стандартів організації це призведе до зменшення негативних ефектів соціальних чинників (наприклад, надання медичного обслуговування (медичного страхування) працівникам призводить до зменшення кількості лікарняних). Відповідно підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу будуть відрізнятися з кожною групою та з кожним видом даних рішень.

Наступним кроком є ефективність управлінських рішень та рішень з руху персоналу, зокрема і підходи до оцінки ефективності таких рішень. У класичній теорії поняття "ефективність" — це співвідношення між витратами та результатом. В економіці та менеджменті ефек-

тивність визначається як максимальний результат при мінімальних витратах [3, с. 89]. У теорії прийняття управлінських рішень ефективність — найбільш загальна властивість будь-яких цілеспрямованих процесів, яка об'єктивно виражається мірою досягнення мети з урахуванням витрат ресурсів і часу. В.М. Приймак визначає, що ефективність управлінських рішень — це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінського рішення, яка визначається як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Розглядаючи ефективність управлінських рішень у двох аспектах: цільовий — відображає міру досягнення цілей організації ("стратегічна ефективність"); витратний — економічність способів перетворення ресурсів на результати ("тактична ефективність") [6, с. 195—199]. Ефективність управлінських рішень поділяється на наступні види: економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, етична, політична. При цьому в залежності від міри впливу різноманітних чинників: цілі прийняття управлінського рішення, наявних ресурсів, компетентності управлінців, що приймають відповідне рішення, ситуація, в якій рішення приймається, — і визначається той вид чи комбінація видів ефективності управлінського рішення, який/кі є прийнятними у певних умовах. Відповідно і методи оцінки ефективності для кожного виду ефективності будуть власні. Методичні підходи оцінювання ефективності управлінських рішень достатньо повно та наглядно зобразив В.М. Приймак [6, с. 195—199].

Поряд з кількісними методами використовуються методи, які дозволяють отримувати та аналізувати якісну (не кількісну) інформацію. Це методи експертної оцінки, метод узагальнення незалежних характеристик, багатокритерієвого аналізу, змістовного аналізу та інші [5]. Разом з тим, вважаю, що найбільш правильним є підхід коли оцінка ефективності управлінського рішення визначається не тільки за видом ефективності, а і за наслідками, які наявні в результаті прийняття управлінського рішення, та можливостями, які створюються за результати його прийняття. В такому випадку ми можемо оцінити кінцевий результат і наслідки прийняття управлінського рішення та їх вплив на подальші процеси управління та діяльність організації. Говорячи про управлінські рішення з руху персоналу, ми підтримуємо підхід щодо оцінки ефективності управлінського рішення за безпосереднім результатом та за умовами і можливостями, які управлінське рішення створює, та, як впливає на подальші процеси управління. Наприкладі рішень з руху персоналу це можна прослідкувати в наступному: рішення із залучення персоналу впливають на управління та на вивільнення персоналу. Оскільки в залежності від рівня залученого персоналу та якості проведених процедур із залучення персоналу залежать наступні дії, рішення та витрати, пов'язані з персоналом. Тому доцільно оцінювати ефективність рішень з руху персоналу в ключі оцінки ефекту від їх



**Рис. 1. Методи оцінювання ефективності управлінських рішень [6, с. 199]**

прийняття — вплив на наступні процеси рух персоналу, тобто те, до яких наслідків призвело відповідне рішення та до яких наступних процесів рух персоналу воно спонукало. Розуміючи при цьому, що ефективне управлінське рішення з руху персоналу — це сума ефекту, який отримується, та можливостей, які створились у результаті його прийняття у відношенні до всіх видів затрат, пов'язаних з його розробкою, прийняттям та реалізацією. Відповідно до видів рішень з руху персоналу, які визначені вище автором, коефіцієнти оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу та ефекти від їх прийняття наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Коефіцієнти оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації та ефекти від їх реалізації

Види управлінських рішень з руху персоналу	Коефіцієнти оцінки ефективності управлінських рішень	Ефекти від реалізації
Рішення, пов'язані з залученням персоналу	- % працівників, що працюють до 2 років з результатами роботи, вищими за встановлені у відношенні до загальної кількості прийнятих на випробувальний термін; - % заміні працівників, що працюють до 2 років; - економічний ефект від аутсорсингу та лізингу персоналу.	Доцільне та обгрунтоване визначення потреби в персоналі та відсутність помилок при підборі та адаптації персоналу
Рішення, пов'язані з управлінням персоналом	- % заміні в посадах у зв'язку з не відповідністю посаді; - % готовності кадрового резерву; - % абсентизму персоналу (відсутність на робочому місці/лікарняний).	Ріст продуктивності праці персоналу
Рішення, пов'язані з вивільненням персоналу	- % плінності персоналу організації; - % персоналу звільнених за власним бажанням; - ефективність вивільнення персоналу (відношення затрат пов'язаних з вивільнення персоналу до сумарного ефекту від нього).	Відсутність не рівноцінних заміні

Так, коефіцієнти оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу можуть бути як і більш детальними, так і більш загальними — залежно від цілей та завдань які ставить організація чи управлінець. Також, кожна організація може напрацювати власну практику оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу, при цьому доповнюючи запропоновані показники власними в залежності від потреб, цим самим напрацюючи власні інструменти оцінки руху персоналу організації. Збір та аналіз статистичних даних має відбуватись постійно, для відслідковування їх динаміки та аналізу. Загальна оцінка ефективності даних рішень може здійснюватись в різні часові проміжки та з різним інтервалом залежно від потреб організації та динаміки даних показників. При цьому важливим є проведення аналізу динаміки показників не тільки в межах організації, порівнюючи дані в різні часові проміжки, а і зіставляючи з аналогічними даними інших організацій, які працюють на тому самому чи подібних ринках у подібних економічних умовах. Це дозволить напрацювати єдині підходи та стандарти оцінки ефективності даних рішень, розуміти тенденції ринку, фактори впливу на них, практику інших організацій, що, в свою чергу, дасть змогу зрозуміти власний стан речей та знаходити шляхи покращення та вдосконалення процесів руху персоналу.

**ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. По-перше, для успішного управління рухом персоналу організації потрібно чітко знати та вміти управляти його механізмами та закономірностями. Володіти сучасними технологіями управління рухом персоналу, оцінювати його ефективність, використовуючи не тільки показники оцінки руху персоналу, а і оцінювати ефективність рішень з руху персоналу. Оскільки показники руху персоналу відображають результат управління його процесами та є наслідками прийнятих управлінських рішень стосовно руху персоналу. По-друге, для упорядкування та підвищення ефективності процесу прийняття відповідних управлінських рішень, аналізу та вироблення інструментарію їх оцінки, потрібно вестись у обов'язкове виконання збір статистичних даних з руху персоналу організації, проводити аналіз їх динаміки з певною періодичністю (1—2 рази в рік), відслідковувати закономірності. По-третє, апробувати нові інструменти оцінки ефективності у відповідно до потреб організацій та розвитку ринку. Напрацювати власну практику та проводити періодичне порівняння з іншими аналогічними організаціями. Це призведе до зростання продуктивності праці, збереження коштів, використання можливостей та отри-

мання позитивного соціального ефекту. Управління організацією стане більш системним та ефективним.

Разом з цим, потрібно розвивати як практику, так і теорію управління персоналом, розробляти політику та процедури управління рухом персоналу організації, напрацювати інструментарій управління та оцінки його ефективності. Покращення системи збирання інформації дасть змогу проводити обгрунтовану аналітику, буде основою для здійснення розрахунків віддачі, затрат та ризиків від процесів руху персоналу, створить можливість прогнозувати та приймати більш правильні управлінські рішення, з метою уникнення управлінських помилок. Зменшуючи при цьому кількість та масштабність наслідків від неефективних управлінських рішень з руху персоналу, підвищуючи навички прийняття управлінських рішень управлінців, тим самим збільшуючи додану вартість організації.

**Література:**

1. Діденко Т.Т. Принципи та методи оцінки ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс]. — Режим доступу до статті: [http://revolution.allbest.ru/management/00194489\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00194489_0.html)
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента XXI века. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. — 328 с.
3. Економічний словник // Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський — К.: Кондор, 2007. — 358 с.
4. Козлов В.Ю. Контроль и оценка эффективности управленческих решений [Электронный ресурс]. — Режим доступу к статье: [http://revolution.allbest.ru/management/00039837\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00039837_0.html)
5. Мельничук И. История науки об управленческих решениях [Электронный ресурс]. — Режим доступу к статье: [http://knowledge.allbest.ru/management/2c0-b65625b2ac68a4d53a88521316d37\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/management/2c0-b65625b2ac68a4d53a88521316d37_0.html)
6. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. — К.: Атіка, 2008. — 240 с.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с. (Альма-матер).
8. Фатхутдинов Р.А. Управленческое решение: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФА — М., 2008. — 344 с. — (Высшее образование).
9. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: Курс лекцій: навчальний посібник. — Львів.: Магнолія 2006, 210. — 290 с.
10. Юкаева В.С. Управленческое решение: учебное пособие. — М.: Издательский дом "Дашков и К", 1999. — 292 с.
11. Юр'єва І. Ефективність управлінських рішень в контексті психології управління // Соціальна психологія. — 2007. — № 6. — С. 102—110.

Стаття надійшла до редакції 26.07.2011 р.