Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>

**Київський національний торговельно-економічний університет**

На правах рукопису

**Власенко Олена Олександрівна**

УДК: 658.8.012

Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на торговельних підприємствах в умовах невизначеності

**Спеціальність 08.06.01.- Економіка, організація і управління**

 **підприємствами**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук**

Науковий керівник

Мошек Григорій Євстафійович

кандидат економічних наук,

доцент

Київ – 2002 рік

ЗМІСТ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ВСТУП** |  |  | 4 |
|  |  |  |  |
| **РОЗДІЛ 1** | **Теоретичні та методологічні основи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності** | 11 |
|  |  |  |  |
|  | 1.1. | Теоретичні основи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень | 11 |
|  | 1.2. | Невизначеність в системі факторів, що впливають на процес прийняття та реалізації управлінських рішень  | 22 |
|  | 1.3. | Методологічні підходи до обгрунтування управлінських рішень | 34 |
|  |  |  |  |
|  | Висновки до розділу 1 | 45 |
|  |  |  |  |
| РОЗДІЛ 2 | **Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на торговельних підприємствах** | 47 |
|  | 2.1. | Аналіз проблемної ситуації на торговельному підприємстві | 47 |
|  | 2.2. | Оцінка інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень | 72 |
|  | 2.3. | Аналіз процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням фактора невизначеності | 84 |
|  |  |  |
|  | Висновки до розділу 2 | 107 |
|  |  |  |
| **РОЗДІЛ 3**  | **Напрями вдосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності** | 110 |
|  |  |  |  |
|  | 3.1. | Розробка системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві  | 110 |
|  | 3.2. | Формування інформаційної бази даних стереотипних управлінських рішень | 126 |
|  | 3.3. | Модель процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності | 137 |
|  |  |  |  |
|  | Висновки до розділу 3 | 157 |
|  |  |  |  |
| **ВИСНОВКИ** | 160 |
|  |  |  |  |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 164 |
|  |  |  |  |
| **ДОДАТКИ** |  |  | 177 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

# ВСТУП

 **Актуальність теми.** За відсутності стабільного економічного, законодавчого та загальнополітичного середовища, а також при жорстких вимогах ринку виникає необхідність пошуку більш ефективних форм господарювання, методів та механізмів управління підприємством, що дало б змогу своєчасно реагувати на відповідні зміни, що відбуваються в усіх галузях економіки й у торгівлі зокрема.

 Торгівля є однією з найважливіших галузей економіки, яка поєднує виробництво, розподіл, обмін, перетворює вироблені товари на предмети споживання. Така багатофункціональність галузі передбачає й відповідні цілі та завдання. І щоб досягти ефективності й результативності діяльності підприємств за умов конкуренції, завдання мають бути скоординовані в найкращій спосіб, що потребує прийняття оптимальних управлінських рішень.

 На торговельних підприємствах спостерігається недостатній рівень оперативної аналітичної роботи з прийняття та реалізації управлінських рішень. Своєю чергою управлінські рішення слабко пов`язані із кінцевими результатами, нерідко приймаються без врахування змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування підприємств торгівлі й спричиняють невизначеність, та соціальних наслідків, зумовлених ними.

 Отже, питання оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень набувають неабиякої актуальності.

 Визначення чіткої послідовності та взаємозалежності основних етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень дасть змогу зменшити вплив факторів невизначеності на кінцевий результат. Відповідна інформаційна база прийняття управлінських рішень дозволить підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

 В економічній літературі у різні періоди приділялась певна увага питанням прийняття та реалізації управлінських рішень. Так, у ряді праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Берсуцький Я.Г., Виноградський М.Д., Венделін А.Г., Вітлінський В.В., Глущенко В.В., Глущенко І.І., Грязнова А.Г., Заботіна Р.І, Євланов Л.Г., Колпаков В.М., Кузьмін О.Є., Ларічев О.І. , Літвак Б.Г., Менар Клод, Наконечний С.І., Разу М.П, Ріппа С.П., Румянцева З.П., Русінов Ф.М., Синякевич І.М., Солнишков Ю.С., Уткін Є.О., Шарапов О.Д., Фатхутдінов Р. А., Чумаченко М.Г., Янг С., Ястремський О.І. та ін. у тій чи іншій площині висвітлюються етапи розробки управлінських рішень, контроль за їх виконанням. Проте простежується відсутність детального порівняльного аналізу етапів процесу прийняття і реалізації оперативних та стратегічних рішень за умов невизначеності. Потребують дослідження й інформаційне забезпечення процесу та внутрішні фактори впливу на прийняття і реалізацію управлінських рішень.

 Актуальність та практична важливість зазначених проблем і, насамперед, недостатня їх дослідженість визначили вибір теми дисертаційної роботи.

 **Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота пов’язана з виконанням держбюджетних науково-дослідницьких робіт, передбачених планом КНТЕУ. Найважливішими з яких є “Методологічні проблеми менеджменту організацій в сучасних умовах”, “Резерви вдосконалення управління акціонерними товариствами в період реформування економіки”. Особисто дисертанту належать результати дослідження потоків інформації і формування підходів до визначення організації, як відкритої системи, розробці пропозицій щодо вдосконалення системи управління торговельними акціонерними товариствами (Довідка № 1661/33 від 25.09.2001).

 **Мета і задачі дослідження**. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичної сутності процесу прийняття і реалізації управлінських рішень за умов невизначеності, розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо його вдосконалення та формування інформаційного забезпечення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

 Для реалізації визначеної мети необхідно було дослідити та вирішити такі наукові задачі:

1. Дослідити розвиток наукової думки щодо поняття “управлінське рішення”, проаналізувати та конкретизувати його відповідно до нових умов господарювання.
2. Визначити основні етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.
3. Вивчити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на прийняття і реалізацію управлінських рішень.
4. Проаналізувати критерії вибору методу обгрунтування управлінського рішення.
5. Визначити основні джерела надходження інформації для прийняття управлінських рішень та основні чинники, що впливають на якість інформації на торговельному підприємстві.
6. Проаналізувати процеси прийняття і реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень.
7. Розробити принципи побудови системи збирання даних на торговельному підприємстві.
8. Запропонувати шляхи удосконалення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.
9. Розробити модель прийняття і реалізації оперативного та стратегічного управлінських рішень на торговельному підприємстві з урахуванням впливу факторів невизначеності.

 **Об’єктом дослідження** є підприємства роздрібної торгівлі м. Києва колективної форми власності.

Предметом дослідження **є методичні і практичні аспекти процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.**

 **Методи дослідження**. Для досягнення поставленої мети було використано економіко-статистичні і математичні методи дослідження, а також анкетування, опитування та спостереження.

 **Наукова новизна одержаних результатів.** Внаслідок дослідження, одержано ряд нових наукових результатів, що містять удосконалені положення теорії та практики процесу прийняття та реалізації управлінського рішення на торговельних підприємствах.

 Зокрема, **в дисертації вперше**:

* розроблено модель інформаційної бази даних стереотипних управлінських рішень, яка надає можливість проведення більш повного аналізу проблемної ситуації та отримання інформації щодо прийнятих управлінських рішень і якості системи управління підприємством.

 **У роботі удосконалено**:

* процес прийняття та реалізації стратегічного управлінського рішення на торговельному підприємстві з урахуванням впливу факторів невизначеності з акцентуванням уваги на визначенні та аналізі впливу невизначеності на всіх етапах процесу;
* процес прийняття та реалізації оперативного управлінського рішення на торговельному підприємстві, з концентрацією уваги на прийнятті більшості стандартних рішень.

 **У дисертації дістало подальший розвиток:**

* конкретизовано категорію “управлінське рішення”, яка розглядається як фіксований управлінський акт впливу керуючої системи на керовану, що спрямований на досягнення визначеної цілі;
* висвітлення внутрішніх факторів впливу на реалізацію управлінських рішень з акцентуванням уваги на виконавці та оптимальності рівня формулювання цілей і завдань;
* основні критерії вибору методу обгрунтування управлінського рішення, які складаються з практичної можливості використання, достовірності, ефективності та збалансованості даного методу з іншими методами;
* основні принципи побудови системи збирання даних на торговельних підприємствах, що орієнтовані на потреби вищого рівня управління та забезпечують оперативний пошук і збирання нових даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

 **Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, а саме:

* обгрунтовано основні принципи побудови системи збирання даних на торговельних підприємствах;
* запропоновано схему збирання оперативних даних про торговельний процес;
* розроблено інформаційну базу даних стереотипних управлінських рішень;
* запропоновано схему процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.

 Впровадження запропонованих практичних рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та оперативності реагування на зміни у зовнішньому оточенні.

 Результати досліджень практично апробовані на торговельних підприємствах м. Києва колективної форми власності й можуть застосовуватися на торговельних підприємствах різних форм власності та в навчальному процесі вищих навчальних закладів.

 Запропоновані практичні рекомендації використовуються на торговельних підприємствах ТОВ “Універсам “Харків”, ЗАТ “Магазин №424”, ВАТ “Універмаг “Дитячий світ” про що свідчать довідки (№10-16 від 10.10.2001, № 210 від 2.10.2001, №1-30 від 14.11.2001).

 Результати теоретичного характеру використані при розробці робочої програми з дисципліни “Теорія і практика прийняття управлінських рішень”.

 **Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що викладені в дисертаційному дослідженні, отримані автором особисто.

 **Апробація результатів дисертації.** Результати наукових досліджень, що викладені в дисертації, обговорювалися на Другій міжнародній конференції “Наука і освіта ‘99” у Національному університеті ім. Тараса Шевченка (1999р.), на Міжнародній науково-практичній конференції “Економічна теорія: сучасна парадигма та її еволюція на порозі ХХІ століття” у Київському державному торговельно-економічному університеті (2000р.), на Міжнародній науково-практичній конференції “Дослідження та оптимізація економічних процесів” у Харківському політехнічному інституті (2000р.), на науковій конференції професорсько-викладацького складу КНТЕУ за підсумками науково-дослідної роботи за 1999-2000рр. (2001р.), на ІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції “Теорія і практика перебудови економіки” у м. Черкаси (2001р.)

 **Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 8 наукових праць загальним обсягом 1,88 др. арк., з них 2 статті у наукових журналах, 3 статті - у збірниках наукових праць та 3 у матеріалах конференцій. З них 3 публікації у фахових виданнях. Усі публікації належать особисто авторові.

ВИСНОВКИ

 У дисертаційному дослідженні дістали подальшого розвитку, удосконалені та по-новому визначені наукові підходи щодо процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності. Результати проведених досліджень дали змогу дійти таких висновків.

1. Сучасний розвиток економіки зумовлює необхідність пошуку більш ефективних способів та форм господарювання. Знаходження відповідних методів та механізмів управління підприємством дає змогу своєчасне реагувати на зміни у зовнішньому оточенні. Виходячи з цього, зростають вимоги до організації системи управління підприємством, зокрема до управлінських рішень. Тому актуальним є питання удосконалення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень за умов невизначеності та формування інформаційного забезпечення цього процесу.
2. Обґрунтовано, що під категорією “управлінське рішення” необхідно розуміти фіксований управлінський акт впливу керуючої системи на керовану, що спрямований на досягнення визначеної цілі. Доведено, що процес прийняття та реалізації управлінських рішень поділяється на три основних блоки: аналіз проблемної ситуації, прийняття рішення, реалізація рішення.
3. Визначено основні фактори внутрішнього впливу на реалізацію управлінського рішення: оптимальність рівня формулювання цілей та завдання; особисті оцінки та пріоритети виконавця; рівень його професійної зрілості; забезпеченість виконавця необхідною інформацією, засобами та повноваженнями; мотивація та рівень його завантаженості іншими дорученнями. Доведено необхідність вибору оптимального методу обґрунтування управлінських рішень за критеріями: практична можливість використання; достовірність; ефективність; збалансування даного методу з іншими методами.
4. На обстежених торговельних підприємствах спостерігаються наступні тенденції. Слабоструктуровані проблеми - проблеми, що мають як кількісні, так і якісні елементи, де маловідомі і невизначені акценти проблеми домінують. Вони найчастіше евристичного характеру. Внутрішні проблеми з’являються в наслідок неправильних дій персоналу. Інформація, яка використовується на торгівельних підприємствах є не якісною внаслідок помилок, що виникають при збиранні та обробці інформації. Більше 90% внутрішньої інформації отримується за допомогою обліково-фінансової звітності. Лише на 29% обстежених торговельних підприємств є автоматизована база даних. Аналіз підтвердив, що матеріально-технічне забезпечення підприємства прямо пропорційно впливає на ефективність інформаційного процесу збирання даних та на основний показник господарської діяльності – прибуток.
5. Аналіз діяльності торговельних підприємств виявив, що більшість оперативних управлінських рішень приймаються впродовж 10 хвилин та є стандартними. Тому для прийняття таких рішень необхідна проста у користуванні, з швидким пошуком даних інформаційна база даних. Стратегічні управлінські рішення найчастіше є нестандартними, і для їх прийняття необхідна велика інформаційна база, яка б включала дані про минулий досвід (висновки експертів) та новітню, актуальну інформацію. Результати опитування свідчать, що в основному при виборі рішення з інших альтеративних варіантів використовується критерій Вальда, за яким необхідно розраховувати на найкращій варіант з можливих найгірших та критерій мінімального ризику Севіджа, за яким необхідно звести ризик до нуля.
6. Запропоновано основні принципи побудови системи збирання даних на торговельних підприємствах: система має бути орієнтована на першу особу; система має будуватися “згори – донизу”; виконавці повинні мати критерії відбору та технологію фіксування даних; дані мають фіксуватися там, де виникають; інформація має бути доступна всім користувачам системи одразу після її фіксування. Ця система повинна формувати потреби верхнього рівня управління та проектувати їх на нижчі рівні виконання. Дотримання цих принципів дозволить швидко отримувати, обробляти та надавати якісну інформацію для прийняття управлінських рішень.
7. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи оперативного збирання внутрішньої інформації про процес продажу товарів та зовнішньої інформації з урахуванням оцінки існуючих програмних продуктів ринку України. Вони мають універсальний характер для торговельних підприємств різної форми власності й є підгрунтям створення бази даних стереотипних управлінських рішень із врахуванням специфічних вимог користувача.
8. Розроблено модель інформаційної бази даних стереотипних управлінських рішень. Основними завданнями, що вирішуються застосуванням цієї інформаційної бази даних, є: надання повної та достовірної інформації щодо розв’язання аналогічних проблемних ситуацій; простота користування базою даних та зручність пошуку необхідних даних; характеристика якості управління на підприємстві; зменшення рівня впливу невизначеності на процес прийняття управлінських рішень. Основною метою застосування запропонованої інформаційної бази даних є надання можливостей для проведення більш повного, конкретного та точного дослідження проблемної ситуації, що потребує вирішення.
9. Розроблено моделі прийняття і реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень. Основною характерною ознакою моделі прийняття та реалізації стратегічних рішень є підвищена увага до впливу факторів невизначеності на кожному етапі процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення. Для цього використовується уся наявна інформація, у тому числі й та, що не виражена у формі будь-яких ймовірнісних законів розподілу. Ці моделі мають універсальний характер та можуть застосовуватися на будь - якому підприємстві.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про власність: Закон України // Голос України. -21жовтня 1991.
2. Про інформацію: Закон України // Відомості Верховної Ради України. -1992, №48.
3. Про підприємництво: Закон України – К.: Україна, 1991.
4. Про підприємства в Україні: Закон України. – К.: Україна, 1991.
5. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібник.- К.: Вища школа, 1998.- 314с.
6. Андрушків Б.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.- Львів: Світ, 1995.- 296с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.- 519с.
8. Антикризисный менеджмент/ Под редакцией проф. Грязновой А.Г.- М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.-368с.
9. Антонов В.І. Автоматизовані робочі місця.- К.: Техніка. 1989.- 130с.
10. Аунапу Ф.Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством.- М.: Экономика, 1974.
11. Базел Р., Кокс Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге.- М.: Финстатинформ, 1993.- 287с.
12. Бай С.И. Деловой риск в управлении торговым предприятием: Дис…канд. экон. наук: 08.06.02 / Киевский государственный торгово-экономический институт. – К., 1996. – 218с.
13. Барановский, Р.И. Андрющенко В.Б. Менеджмент – К.: Укринформ, 1993.- 162с.
14. Берсуцкая С.Я. Этапы подготовки и реализации управленческих решений / АН Украины Институт экономики промышленности – Донецк, 1994.– 22с.
15. Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н., Гузь Н.Г. и др. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений.- Донецк: МЭП НАН Украины, 1998.-307с.
16. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок.-М.:Статистика,1980.-386с.
17. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера – К.: Ника-Центр, Эльга, 1998.- 478с.
18. Бланк И.А. Торговый менеджмент - К.: Из-во Украино-финского института менеджмента и бизнеса, 1997.- 405с.
19. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління / Українська академія зовнішньої торгівлі.- К., 1998.- 150с.
20. Блинов А.О. Малое предпринимательство: организационные и правовые основы деятельности. – М.: Ось-89, 1997.- 336с.
21. Блінов В.І. Математичні основи менеджменту: Навч. посібник – 2-е вид. –К.: МАУП, 1997.- 68с.
22. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 366с.
23. Брэддик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344с.
24. Вашків П.Г. та ін. Статистика підприємства: Навч. посібник / П.Г. Вашків, Є. І. Ткач; за ред. П.Г. Вашківа, В.П. Сторожука.- К.: “Слобожанщина”, 1999.- 600с.
25. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческих решений. Методологический аспект – М.: Экономика, 1984.- 176с.
26. Вилкас. Э.Й., Майминас Е.З. Решение: теория, информация, моделирование.- М.: Радио и связь, 1981.- 328с.
27. Виханский О.С. и др. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процес: Учебник. – М.: Гардарика, 1996.- 416с.
28. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання:Підручник.- К.: ІЗММ,1996.- 400с.
29. Власенко О.О. Методологія аналізу ситуації при прийнятті стратегічних рішень на підприємстві.- Харків.: Зб. наук. праць, ХДПУ, 2000.- с. 179–182.
30. Власенко О.О. Невизначеність в системі факторів, що впливають на процес прийняття та реалізації управлінських рішень.- К.: Вісник КДТЕУ- №4, 2000.- с.54-60.
31. Власенко О.О. Теоретичні аспекти обгрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.- К.: Зб. наук. праць, Київ. держ. торг.-екон. ун-т., 2000.- с.310-315.
32. Власенко О.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням фактора невизначеності - К.: Вісник КНТЕУ- №3, 2001. С. 56 – 64.
33. Войчак А.В. Маркетинг. К,: КГЭУ, 1995.- 167с.
34. Гаврилишин О. Основні елементи теорії ринкової системи .- К.: Наукова думка, 1992.- 128с.
35. Галушка З.І. Стратегія і тактика менеджменту: Навч. посібник.- Чернівці: Рута, 1999.- 40с.
36. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-311с.
37. Гладун В.П. Планирование решений.- К.: Наукова думка, 1987.- 167с.
38. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Моск. Обл.: НПЦ “Крылья”, 1997. – 400с.
39. Голубков Е.П. Какое принять решение ?.- М.: Экономика. 1990.- 188с.
40. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.- 248с.
41. Градов А.П. Стратегия экономики управлением предприятием.- СПб: СПб ГТУ, 1993.- 269с.
42. Грейсон Дж.К. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге 21 века: Пер. с анг. – М.: Экономика, 1991.- 319с.
43. Дегтяренко В.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов. М.: «Экспертнон бюро- М», 1997.-144с.
44. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. М.: Эконо­мика. 1984.-175с.
45. Евланов Л.Г. Принятие решений в условия неопределенности: Учеб. пособие – М.: 1977.-135с.
46. Егоров А.Ю. «Пульсирующий» менеджмент.- Екатеринбург: Деловая книга, 1999.- 256с.
47. Жлуктенко В.І., Наконечний С.І. Теорія імовірностей і математична статистика: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 408с.
48. Ильин А. Н. Управление предприятием / Под общ. Ред. М.П. Плотницкого, А.С. Головачева. – Мн.: Высш. шк., 1997.- 275с.
49. Инновационный менеджмент / Э.А. Уткин, Н.И. Морозова, Г.И. Морозова. – М.: АКАПИС, 1996.- 208с.
50. История менеджмента: учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового.- М.: Инфра-М, 1997. – 188c.
51. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебн. для студ. вузов.- Минск: Финансы, учебн. Аудит, экономпресс, 1997.- 284с.
52. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991.- 238с.
53. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров: Пер с швед.- М.: Дело, 1996.- 352с.
54. Кини, Ральф Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Пер. с англ. В.В. Подиновскогои др.; под ред. И.Ф. Шахнова: послесл. Г.С. Поспелова.- М.: Радио и связь, 1981.- 560с.
55. Кігель В.Р. Математичні моделі прийняття рішень у ефективному підприємстві.-К.: Вища школа, 1999.- 269с.
56. Клейнер Я.С. Новые информационные системы в менеджменте.- Харьков: Основа, 1997.- 106с.
57. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учебн. пособие.- К.: МАУП, 2000.- 256с.
58. Кононенко А.Ф., Холедов А.Д., Чумаков В.В. Принятие решений в условиях неопределенности – М.: ВЦ АН СССР, 1991.– 197с.
59. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник.- Львів: Центр Європи, 1995.-176с.
60. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учеб. пособие. М.: Русская Деловая литература,1999.-320с.
61. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.% Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЄКСМО, 1998.-248с.
62. Логуа Р.А. Основы маркетинга и менеджмента.- М.: Луг, 1993.- 208с.

Лозовский Л.М., Райзберг Б.А., Ратновский А.А., Универсальный бизнес словарь.- М.:ИНФРА-М,1997.- 640с.

Мазаракі А.А. та ін. Економіка торгівельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н.М. Ушакової) – К. “Хрещатик”, 1999.-800с.

Мазаракі А.А., Карсекін В.І., Воронова Є.М., Дорошенко В.І. Теріторіальна організація внутрішньої торгівлі України: Навчал. Посібник/ за ред. А.А. Мазаракі.- Київ: Київ. торг.-екон. ін-т, 1992.- 84с.

1. М..Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури. Основы менеджмента: пер. с анг.-М.: ”Дело”, 1992.-702с.
2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: Инфра-М, 1999.- 288с.
3. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: Финансы и статистика,1990.-136с.
4. Мельник П.Е., Корецкий Н.Х. Предпринимательство и рынок / Днепропетровский аграрный ун-т.- Днепропетровск, 1995.- 159с.
5. Менар Клод Экономика организации: Пер. с фран./ Под ред. А.Г. Худокормова.- М.: ИНФРА-М, 1996.-160с.
6. Менеджмент (Современый российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.П. Разу. – М.: ФБК.- ПРЕСС, 1998.- 504с.
7. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебн. пособие: Пер. с нем. / У. Рор, К.М. Барорус, Г. Дай и др.; У.Рор, С. Долгов (ред.).- М.: БЕК,1995.- 408с.
8. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1996.- 432с.
9. Меньшиков С.М. Новая экономика: Основы экономических знаний.- М.: Международные отношения, 1999.- 394с.
10. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 1999.- 592с.
11. Моделювання економічного ризику / О.І.Ястремський. – К.: Либідь,1992.-176с.
12. Можливості застосування аналітичного планування для обгрунтування та підготовки рішень на вищих рівнях управління / О.С. Власюк. –К.: НІСД, 1995.-72 с.
13. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика,1999.-160с.
14. Мошек Г. Є. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К. Видавн. Центр КДТЕУ, 1998.- 136с.
15. Нагаєв В.М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект). Навч. посібник.- Харків: 1997. Ч 2.- 1998.- 208с.
16. Никифорова С.В. Стратегический маркетинг: теория и практика.- СПб.: СПб УЭФ, 1995.- 154с.
17. Норкотт Д. Принятие инвестиционных решений: Пер. с англ./ Под ред. А.Н. Шохина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 247с.
18. Орловский С.А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации.- М.: Наука. Главная редакция физико-математической литературы, 1981.- 208с.
19. Основи підприємництва, фінансового менеджменту та меркетингу.- Львів: Львівська Політехніка, 1995.- 134с.
20. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой. - М.: Финансы и статистика, 1994.- 494с.
21. Пепперс К.К., Роджерс Н.Н. Управление в кризисной ситуации жур. «Управление изменениями» №10 1999г. (с.130-131)
22. Питер С. Фишберн Теория полезности для принятия решений – М.: Наука, 1978.- 352с.
23. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 1999.- 269с.
24. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учеб. пособие / В.А. Кананадзе (ред.).- М.: Ось-89, 1997.- 176с.
25. Попова А.Ю. Стратегия снижения рисков инвестиционной деятельности / НАН Украины, Институт экономики промышленности.- Донецк, 1998.-269с.
26. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: Теория и практика.- М.: Наука, 1986.- 288с.
27. Предпринимательство в торговле или как вести торговое дело: законы, комментарии, рекомендации / В.Н. Порядинский, М.Д. Белик, А.И.- М.: Ось-89, 1998.- 116с.
28. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходной период / В.И. Кабалина (ред.).- М.: РОССПЭН, 1997.- 424с.
29. Предприятие и формация / Ф.И. Биншток, С.Ю. Глазьев, Д.Д. Москвин, М.Н. Фельдман; Д.Д. Москвин (ред.).- М.: Эдиториал УРСС, 1999.- 302с.
30. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Козакова, И.А. Сергеева.- М.: Экономика, Норма, 1997.- 526с.
31. Принятие оптимальных решений в экономических системах: Межвузовский сборник / Горьковский ГУ им. Н.И. Лобачевского: ред. Кол.: Д.И. Батищев (отв.ред.) и др.- Горький, 1986. –140с.
32. Принятие решений в экономических моделях / Под ред. Э. Вилкаса, Р. Тамошюнаса.- Вильнюс, 1989.-74с.
33. Принятие решений и анализ экспертной информации / Под. ред. Н.А. Дорофеюка.- М.: 1989.- 179с.
34. Принятие управленческих решений: Сб. науч. тр. / Ред. кол.: В.М. Геец (отв.ред.) и др.– К.: 1981.- 102с.
35. Радиш Я.Ф., Щербак О.І. Мистецтво результативного управління – К.: 1999. – 132с.
36. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск. Серия «Экономика». – М.: Знание, 1992.- 422с.
37. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.:ИНФРА.- М.,1997.- 496с.
38. Ріппа С.П. Прийняття рішень в економіці на основі комп’ютерних баз знань.- Львів: “Каменяр”, 1997.- 268с.
39. Риски в современном бизнесе.- М.: Альянс, 1994.- 401с.
40. Руководтво по кредитному менеджменту. Пер. с анг./ Под ред. Эдвардса Б. – М.: ИНФРА –М, 1996.- 515с.
41. Сахно А. Законодательство off-line.- “Компаньон” №43, 2000г., с.54.
42. Сергеев И.В. Экономика предприятия. Учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 1999.- 304с.
43. Синякевич І.М., Сенько Є.І., Огородник М.М., Кіндрат Р.Я., Козловский О.С., Крикливець М.Ф., Луцевич В.К., Загвойська Л.Д., Якубчик В.М., Плеша Н.В. Менеджмент у виробничій сфері: Навчальний підручник. – Львів.: ІЗМН,- 1998.-284с.
44. Системи підтримки прийняття рішень /Ситник В.Ф., Олексюк О.С., Гужва В.М., Ріппа С.П., Олейко В.М.- К.:Техніка, 1995. – 162 с.
45. Словарь современной экономической теории Макмиллана.-М.:ИНФРА-М,1997.-608с.
46. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты.-М.: ИНФРА-М, 1996.- 186с.
47. Соколов Ю.А. Менеджмент и маркетинг: Основы теории и практики.- М.: МГУ, 1993- 116с.
48. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы).М:Экономика,1980.-168с.
49. Справочник кризисного управляющего / Э.А. Уткин, Е.П. Драгачева, А.В. Зверев и др. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: ЭКМОС, 1998.- 432с.
50. Справочник менеджера / Э.А. Уткин, Е.В. Иванова, А.З. Ильин и др.; Э.А. Уткин (ред.): Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: ЭКМОС, 1998.- 452с.
51. Статистичний щорічник України за 2001 рік / За ред. О.Г. Осауленка К.: “Техніка”, 2002.-598с.
52. Стратегическое планирование. Учебник / Э.А. Уткин (ред.): Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: ЭКМОС, 1998.- 432с.
53. Стратегия и тактика антикризисного планирования фирмой./ Под ред. Градова А.П., Кузина Б.И. – С.-П.: «Специальная литература», 1996.- 468с.
54. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент.- М.: Перспектива, 1995.- 385с.
55. Тихомиров Н.Г. Модели и методы прогнозирования рынка.- М.: МИНХ, 1991.- 150с.
56. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. -М.: Наука,1981.-258с.
57. Управление организацией: Учебн. пособие / Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев.- М.: Инфра-М, 1998.- 669с.
58. Управление по результатам.- М.: Прогресс, 1994.- 478с.
59. Управление торговлей: Справочное пособие. Виноградский Н.Д., Петров Н.Я. – Киев. Вища школа. Головное изд –во, 1982.-200с.
60. Управление финансовой деятельностью предприятия: Справочник / В.Ф. Близнец, Т.И. Вуколова, М.И. Ткачук и др.; М.И. Ткачук (ред.).- Минск: ООО « Мисанта», 1995.- 282с.
61. Управление экономикой: Словарь. Основные понятия и категории./ Р.А. Белоусов, Д.А. Бобрышев, В.С. Захаров и др.; Под ред. Р.А. Белоусова и А.З. Селезнева. – М.:Экономика, 1986.-305с.
62. Управленческий учет: Учеб. пособие / Шеремет А.Д. (ред.).- М.: ИД ФБК ПРЕСС, 1999.- 512с.
63. Управленческое консультирование / Ф.В. Зиновьев, Н.И. Лобанов, В.Н. Тебенко.- Симферополь: Таврия, 2000.- 154с.
64. Урядовий кур’єр. №297 від 06.12.01.
65. Устенко О.Л. Теория экономического риска: Монография.- К.: МАУП, 1997.- 164с.
66. Уткин Э. А. Антикризисное управление.- М.: “Акалис”, 1994.- 312c.
67. Уткин Э.А. История менеджмента / Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: ЭКМОС, 1997.- 224с.
68. Уткин Э.А. Риск – менеджмент. Учебник / Ассоциация авторов и издателей «Тандем».- М.: ЭКМОС, 1998.- 288с.
69. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: “Акалис”, 1996.- 256c.
70. Ушакова Н.М., Кукурудза Л.О. Управління прибутком тоговельного підприємства: конспект лекцій. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т., 1993. – 50с.
71. Ушакова Н.М., Кукурудза Л.О., Керанчук Т.Л. Організація фінансового планування на торговельному підприємстві: Навч. посібник / Київ. держ. торг.-екон. ун-т.- К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т., 1996. – 77с.
72. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.-304с.
73. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.-208 с.
74. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений.- М.: Наука, 1978.- 352с.
75. Хан Дитгер Планирование и контроль (ПиК): Концепция контролинга: Пер. с нем.- М.: Финансы и статистика, 1997.- 800с.
76. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - К.: Вища школа,1995.- 351с.
77. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики / Львівська комерційна академія.- Львів, 1996.- 206с.
78. Ховард К., Коротков Э.М. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие – М.: Инфра-М, 1996.- 224с.
79. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ./Под ред. Я.В. Соколова.- М.: Финансы и статистика, 1995. - 416 с.
80. Хохлов Е.Н., Бурыгин Н.А. Приоритетные идеи в области управления, - К.: “ЛИБРА”-НМЦПА, 1993.- 102с.
81. Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Марашда Бассам Сойеч. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка.- М.: Прогресс, 1996.- 378с.
82. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений.- К.: Вища школа, 1981.- 218с.
83. Шапиро В.Д. и др. Управление проэктами – СПб.: “ДваТри”, 1996.- 610с.
84. Шибалкин О.Ю. Проблемы и методы построения сценариев социально економического развития. –М.: Наука, 1992.- 176с.
85. Экономика для всех: Популярный словарь / О.В. Амуржуев, Е.П. Голубков, Ю.В. Данилов и др.- М.: Экономика, 1997.- 389с.
86. Экономика: Учебник / А.Н. Нестеренко, В.Е. Кокорев, В.Р. Евстигнеев и др.: А.И. Архипов и др. (ред.). М.: Проспект, 1998.- 792с.
87. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / А.П. Градов (ред.) – 2 изд., исп. И доп.- СПб: Спец. Литература, 1999.-589с.
88. Этапы подготовки управленческих решений (Сборник научных трудов аспирантов Харьковского университета).- Харьков, 1992.- с.169-178.
89. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие.- М.: издательский дом «Дашков и К», 1999.- 292с.
90. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.Н. Батасова.- М.: «Советское радио», 1972.- 456с.
91. Drury Dh., Farhoomand A. Information technology push pull reactions.- Journal of system and software, 1999, May, p. 3-10.
92. L.A. Kuznetsov, V.E. Gliznutsin, E.S. Gliznutsina The System Description of the Organisation Financial Activities // Proc. of Intern. Conf. "Contribution of Cognition to Modelling". July 6-8. 1998. - Lyon, France. p. 209 - 211.
93. Lewis T. Evolution of farm management information systems. – Computers and electronics in agriculture, March,1998, p.233-248.
94. Modern management: quality, ethics, and the global environment/ Samuel C. Certo- 1991. Allyn and Bacon, Boston 1991.- 726p.
95. Raghunathan M. Madey GR. A firm-level framework for planning electronic commerce information systems infrastructure. – International journal of electronic commerce, Fabriary,1999, p.121-145.
96. Sherer Sa. Information systems in manufacturing networks.- International journal of electronic commerce, February, 1999, p. 23-43.
97. **E-mail: admin**@big.spb.ru
98. **E-mail: az**@ic.sci-nnov.ru
99. **E-mail: e**lena@nicpris.msk..ru
100. **E-mail: mikhalova**@prognoz.ru
101. **E-mail mila**@**akdi.ru**

Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>