

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-13>

УДК 338.2

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В КОМПАНІЯХ СЕРВІСНОЇ СФЕРИ

RATIONALIZATION OF STRATEGIC DECISION-MAKING MODELS IN SERVICE COMPANIES

Батченко Людмила Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет культури та мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>

Гончар Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет культури та мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

Олексієнко Анна Віталіївна

студентка,
Київський національний університет культури та мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4958-5324>

Batchenko Lyudmila, Honchar Lilia, Oleksiienko Anna
Kiev National University of Culture of Arts

Стаття присвячена проблемі раціоналізації управлінських рішень в компаніях сервісної сфери відповідно їх стратегічним устремлінням. Досліджено теоретико-методологічний рівень розробки проблеми прийняття управлінських рішень – концепцій, принципів, парадигм, методів та функціональних призначень стратегічних управлінських рішень. Представлена логічна взаємозалежність концепцій і принципів в технології прийняття управлінських рішень. Розглянуто процес раціоналізації управлінських рішень як інтегровану систему теоретико-методологічного та прикладного рівнів, які забезпечують їй комплексність. Прикладний рівень забезпечується системним аналізом процесу прийняття управлінських рішень безпосередньо в компаніях сервісної сфери. Розроблено інтерактивну модель раціоналізації стратегічних управлінських рішень за допомогою імітаційного моделювання.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне рішення, методологія прийняття рішень, системний аналіз процесу прийняття рішень, раціоналізація управлінського рішення, інтерактивна модель, сервісна сфера.

Статья посвящена проблеме рационализации управленческих решений в компаниях сервисной сферы в соответствии с их стратегическим устремлением. Исследован теоретико-методологический уровень разработки проблемы принятия управленческих решений – концепций, принципов, парадигм, методов и функциональных назначений стратегических управленческих решений. Представлена логическая взаимосвязь концепций и принципов в технологии принятия управленческих решений. Рассмотрен процесс рационализации управленческих решений как интегрированная система теоретико-методологического и прикладного уровней, которые обеспечивают ей комплексность. Практический уровень обеспечивается системным анализом процесса принятия управленческих решений непосредственно в компаниях сервисной сферы. Разработана интерактивная модель рационализации стратегических управленческих решений с помощью имитационного моделирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое решение, методология решений, системный анализ процесса принятия решений, рационализация управленческого решения, интерактивная модель, сервисная сфера.

This article is devoted to the problem of rationalization of management decisions in service companies in accordance with their strategic aspirations. The essential characteristics of the management decision-making process are presented. The theoretical and methodological level of development of the problem of making managerial decisions – concepts, principles, paradigms, methods and functional purposes of strategic management decisions is studied. Methodological approaches based on the concepts of "system", "rationality", "best solution" and "optionality" are

presented and analyzed. The logical interdependence of concepts and principles in the technology of managerial decision-making is presented. Methods of making managerial decisions – formal, heuristic and expert – are grouped and analyzed. The process of rationalization of managerial decisions as an integrated system of theoretical-methodological and applied levels, which provide it with complexity, is considered. The applied level is provided by the systematic analysis of the process of making managerial decisions directly in the service companies. Problem zones have been identified – zones of functional purpose, zones of strategic development goals, zones of challenges and opportunities of the environment (external, internal). An interactive model of rationalization of strategic management decisions with the help of simulation modeling has been developed. To streamline management decisions by functional purpose, system support is proposed – information-analytical, expert-analytical and diagnostic, which will streamline the process of selection and adoption of strategic management decisions. The peculiarity of the service sector from the standpoint of management decisions can be reduced to the following: the dynamics of innovation processes in the conditions of constant development of the sphere; high requirements for soft-skills and digital-skills of management staff; high degree of individualization of the product (service) in accordance with the requirements of consumers. It is concluded that managerial strategic decisions are the result of analysis, forecasting, optimization, economic justification and choice of alternatives in conditions of insufficiency, complete or partial lack of information due to constant variability of business environment caused by objective crises of the world economic system.

Keywords: strategic management, strategic decision, methodology of decision making, system analysis of decision making process, rationalization of managerial decision, interactive model, service sphere.

Основна задача кожної теорії – зробити так, щоби базові елементи були максимально простими і настільки малочисельними, як тільки можливо без шкоди для адекватного уявлення про те, що ми спостерігаємо на практиці.
Альберт Ейнштейн

Постановка проблеми. Проблема прийняття стратегічних управлінських рішень постійно актуалізується через зростаючий динамізм підприємницького середовища, масштабність бізнес-процесів, ускладнення технологій виробництва і управління, підвищення компетентнісного рівня працівників тощо. Все це вимагає зміни підходів до процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризикованості.

Одне із останніх досліджень, проведених авторитетною міжнародною консалтинговою компанією «McKinsey» разом із «Center for Economic Performance» (підрозділ Лондонської школи економіки), переконливо доказало важливість ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоздатності компанії. З'ясувалось, що якість управлінської праці являється найбільш значимим фактором, чим галузь, правові регулятори і навіть країна, в якій працює компанія [16].

Проблема прийняття рішень є однією із ключових в сучасній науці та практиці управління. Всі бізнес-процеси ґрунтуються на прийнятті рішень менеджментом, тобто процес управління – це неперервний процес вибору і прийняття рішень.

В кризових умовах факторної випадковості і невизначеності підходи і моделі прийняття правильних рішень втрачають універсальність і стають контекстними.

Тому, раціоналізації процесу прийняття стратегічних рішень приділяється велика увага у компаніях сервісної сфери. Стратегічне управління для компаній сфери являє собою діяльність, спрямовану на досягнення довготермінових цілей в постійно змінних умовах ринкового середовища. Суть організаційних дій управлінських систем компаній в сервісній сфері полягає в створенні необхідних умов для реалізації функціонального призначення менеджменту. Квінтесенцією управлінської діяльності є прийняття управлінських рішень у відповідності до стратегічних прагнень компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для сучасної теорії прийняття рішень визначена система теоретичних і методологічних передумов, на яких базується наука і які використовуються практикою. Існує ґрунтова теоретична база напрацювань як вітчизняних, так і зарубіжних вчених з проблем розвитку компаній, стратегічного управління та раціоналізації прийняття стратегічних рішень, які продукуються стратегією компанії.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани менеджменту

спрямовані на розвиток підприємства, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей.

«Стратегічне управління» як наукова категорія була введена в науково-практичний обіг 60-70-х роках ХХ ст. Розробкою проблем стратегічного управління займалися багато відомих учених, зокрема: Ансофф І. [1], Мінцберг Г. [8], Томпсон А., Стрікленд А. [12], Гордієнко П. [4], Батченко Л. [2; 15], Гончар Л. [2; 3; 15], Смаль З. [9], Талєб Н. [11].

В стратегічному менеджменті зростає акцентування уваги на більш прикладному характері використання основних принципів, реалізація яких повинна здійснюватися, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, які прямо чи опосередковано мають вплив на діяльність компаній. У зв'язку з цим зростає запит бізнесу на теоретичні дослідження і практичні розробки з питань прийняття стратегічних рішень з урахуванням факторів ризику і невизначеності.

Стратегічні рішення – це управлінські дії, які спрямовані на вирішення визначених стратегічних завдань компаній. За визначенням Хміля Ф. «управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи» [13].

Процес розробки та прийняття рішень являється частиною будь-якої управлінської функції. Тому, функціональне призначення стратегічних управлінських рішень здійснюється через такі основні функції: планування, організування, мотивування, координування, контролювання. Виконання цих управлінських функцій неможливе без інтегруючої функції комунікування. Це взаємозалежний функціо-

нальний комплекс, без якого неможливий раціональний погляд на проект прийняття управлінських рішень.

Сутнісна характеристика процесу прийняття управлінських рішень представлена в таблиці 1.

Кожен науковець має свій погляд на сутнісну характеристику управлінських рішень та процес їх прийняття. Такий сутнісний фокус проблеми в теперішній час залишається вагомим внеском в теоретичне підґрунтя розвитку досліджень з раціоналізації управлінських рішень.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, незважаючи на наявність значних теоретико-прикладних наукових розробок, все ж є проблеми, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Одна із таких – це урахування в подальших наукових дослідженнях специфіки стратегічного управління сервісною діяльністю в умовах сервісної економіки.

Актуальність зазначеної проблеми, її недостатнє теоретико-методологічне та практичне опрацювання компаніями сервісної сфери зумовили вибір теми та напрямок наукового дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження являється комплексний і послідовний виклад особливостей теоретико-методологічного і прикладного аспектів розробки, прийняття і реалізації стратегічних управлінських рішень в сервісній сфері економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес правильного прийняття управлінських рішень – це сфера науки та практики, необхідний атрибут будь-якого менеджера. Сукупність знань та вмінь прийняття раціональних стратегічних управлінських рішень (РСУР) – це і є компетентність, яка не залежить від галузі, від організаційно-

Таблиця 1

Сутнісна характеристика процесу прийняття управлінських рішень

| Автор | Сутнісна характеристика |
|--|--|
| Дерлоу Д. [5] | Це події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього. |
| Клименко С.М., Дуброва А.С. [6] | Це вибір однієї з двох альтернатив, або одного з декількох варіантів, що мають місце. |
| Мацеха Д.С., Бурий С.А. [7] | Це свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом. |
| Ячменьов Є.Ф., Антонов А.В. [14] | Це процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети. |

Джерело: систематизовано авторами за розробками науковців

правової форми бізнесу, від територіальної належності компанії. Це універсальна мета-компетенція сучасного управлінця.

Процеси раціоналізації управлінських рішень можуть моделюватися в залежності

від точки зору управління на бізнес-процес і з потребами компанії, які визначаються при стратегічному плануванні.

Прийняття рішень на основі моделей і вірогідностей з точки зору Талеба Н. є процесом,

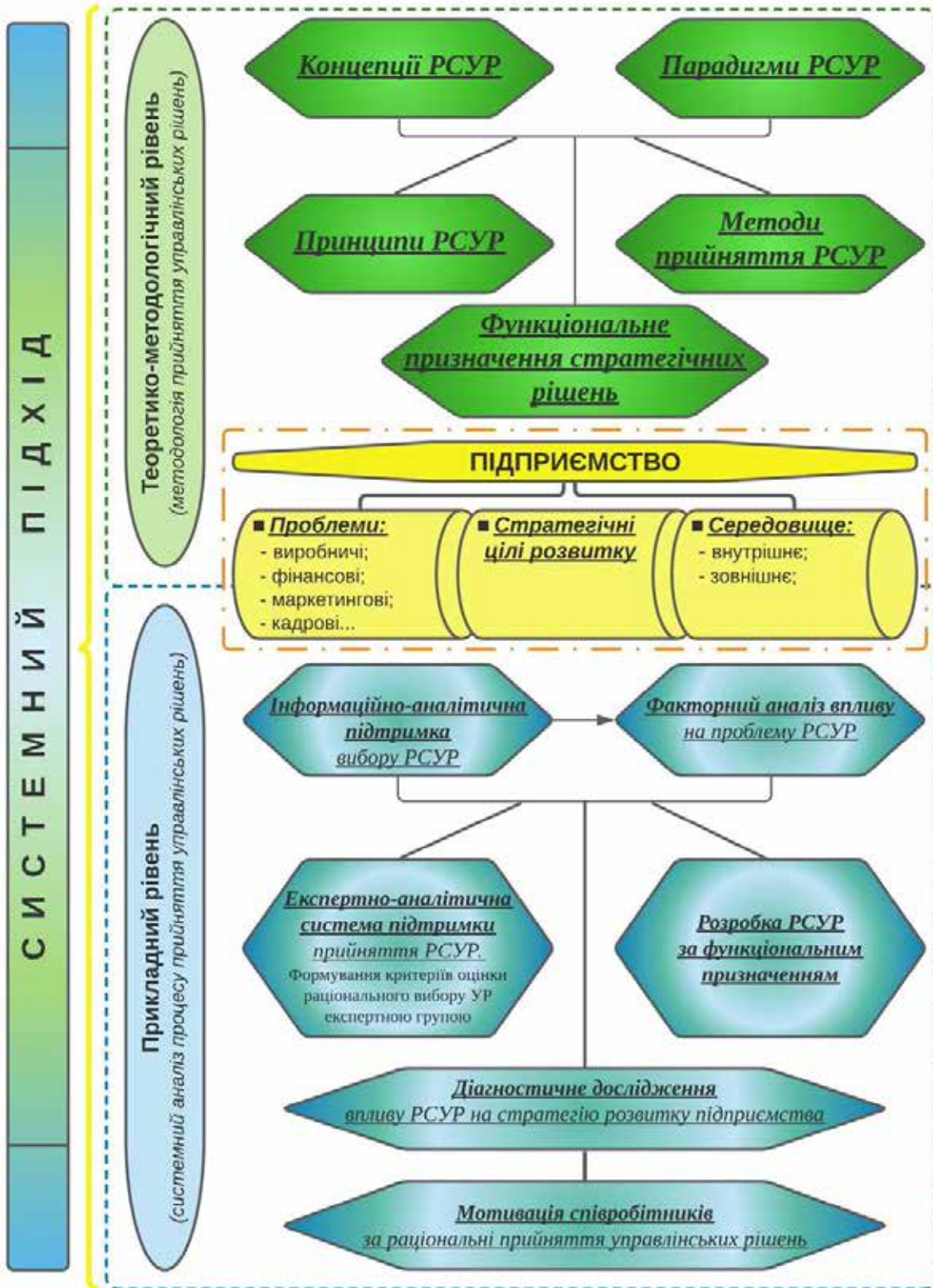


Рис. 1. Інтерактивна модель раціоналізації стратегічних управлінських рішень (РСУР)

Джерело: сформовано авторами

який створює так-званий крихкий об'єкт. Більшої стійкості об'єкт набуває в процесі прийняття рішень на основі евристики [11].

Імітаційне моделювання сутності процедури підготовки і прийняття стратегічного управлінського рішення представлено в деталізованій інтерактивній моделі (рис. 1), яка представляє собою алгоритм процесу прийняття управлінських рішень, який враховує теоретико-методологічний та прикладний рівні і ґрунтується на системному підході та системному аналізі методології прийняття управлінських рішень та процесу прийняття управлінських рішень безпосередньо на підприємстві сервісної сфери.

Ступінь абстрактності моделі не зменшує її практичної корисності для розробки раціональних стратегічних рішень безпосередньо менеджментом компаній сервісної сфери. Вона є зрозумілою, доступною, яку можна використовувати в практиці.

Теоретико-методологічний рівень прийняття стратегічних управлінських рішень базується на сукупності концепцій, принципів, парадигм, функцій та методів прийняття управлінських рішень, які визнані сьогодні науковою спільнотою і здатні вирішити проблемні питання бізнес-діяльності сервісної сфери.

Модель ґрунтується на наступних методологічних підходах – «системи», «раціональності», «найкращого рішення», «опціональності».

Методологічний підхід «системи» відображає представлення суб'єкта підприємницької діяльності з точки зору системної єдності, взаємозалежності, взаємообумовленості бізнес-процесів компанії. Виходячи із даного методологічного підходу, суб'єкти при розробці управлінських рішень повинні глибоко вникати в сутність бізнес-процесів і в сутність проблем, які виникають у ключових підсистемах бізнес-діяльності – кадровій, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо.

Управлінські дії за методологічним підходом «раціональність» потребують необхідних фахових компетентностей, які в процесі критичного мислення дозволяють зробити вибір рішень найбільш придатних до проблемних ситуацій бізнесу компанії з точки зору критерію асиметрії (їх результатів та наслідків).

Необхідні дискусії із експертним середовищем, в яких з'явиться додаткова цінна, критична, релевантна стану економіки та сфери інформація щодо вибору кращої можливості для раціоналізації управлінських рішень.

Найкраще, на думку бізнес-суб'єктів, альтернативне рішення повинно пройти порів-

няльну критичну процедуру за визначенням певних критеріїв, до яких можуть входити час на розробку цього рішення, ризику, які можуть бути прогнозовані у майбутньому, асиметричність управлінських рішень тощо. Визначені критерії наділяються значеннями, на розсуд бізнес-суб'єкту, для подальшої оцінки кожного із критеріїв і можливості його коригування в довгостроковій стратегічній перспективі.

Під методологічним підходом на основі концепції «опціональності» розуміється вміння змінювати методи, підходи, а в кінцевому випадку і саме рішення, під дією нової додаткової інформації. Це здатність доповнювати, змінювати раніше прийняті рішення, ініціювати підходи, які орієнтуються на вибір опцій та на стратегічний вектор розвитку бізнесу. «Світ дійсно швидкий. Ми, скоріше, орієнтуємося на стратегічний вектор розвитку. Коли є вектор, можна спокійно делегувати прийняття рішень. А приймаються вони виходячи з концепції опціональності: з існуючих опцій ми обираємо ті, які дозволяють нам мати опціональність у майбутньому», – зазначив О. Риженов, генеральний директор ДТЕК [10].

Кожній концепції відповідає ряд принципів, на яких вона ґрунтується та якими керуються суб'єкти підприємницької діяльності в постановці і прийнятті управлінських рішень.

Для здійснення процесу прийняття рішень необхідно керуватися системою принципів раціоналізації рішень, до якої в обов'язковому порядку входить ряд принципів:

- необхідності прийняття рішень;
- коректності (формулювання управлінського рішення не повинно протирічити стратегічним устремлінням підприємства);
- принцип цілі;
- моделювання реальної ситуації;
- множинності альтернатив (ключовий принцип – так як вибір рішень можливий тільки при наявності варіантів різних рішень);
- оптимізаційності (коли найкращий варіант рішення відповідає мінімальному або максимальному значенню цього критерію);
- конкретності компанії;
- безумовного виконання прийнятого рішення;
- контроль за виконанням прийнятого рішення та інші.

Процес прийняття управлінських рішень – це також процес психологічний і, з цієї точки зору, дослідники виділяють рішення інтуїтивні, засновані на судженнях і рішення раціональні. Дані твердження відображені в парадигмах «емоційних рішень» і «раціональних рішень».

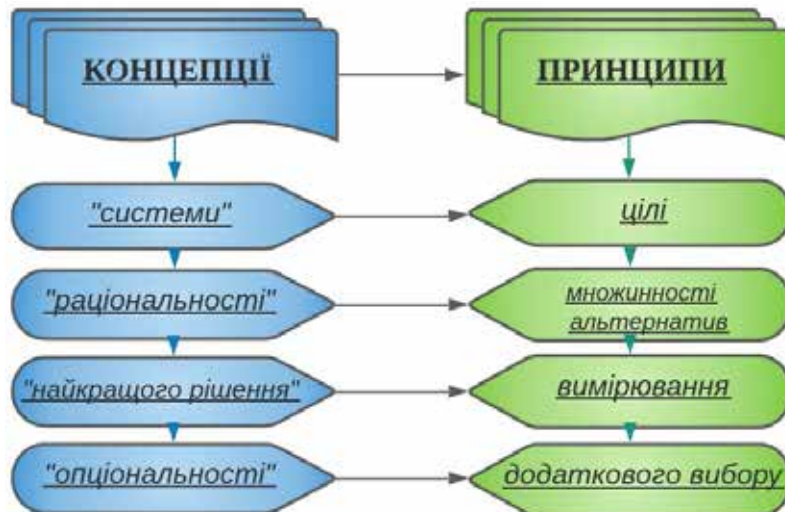


Рис. 2. Логічна взаємозалежність концепції принципів технології прийняття управлінських рішень

Джерело: удосконалено авторами на основі досліджень науковців

В науці парадигма визначається колом теоретико-методологічних напрацювань науковців, які протягом певного періоду і часу надають науковій спільноті модель постановки проблем і їх рішень.

Історично першою парадигмою в теорії управління була парадигма «емоційних рішень». Її основою були виключно інтуїція і досвід. В парадигмі «емоційних рішень» зразки прийняття рішень були формалізовані і унеможлилювали оцінку наслідків у довгостроковій перспективі бізнес-діяльності.

Активізація підприємницької діяльності в ринковій економіці, масштабування бізнесу, необхідність управління складними бізнес-системами зумовили потребу науковців до теоретичних розвідок і розробки альтернативної концепції – «раціональних рішень», яка в теперішній час актуалізується і ґрунтується на методології системного підходу.

Раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень вимагає оптимальності і при виборі методів.

Існує велика кількість методів, які використовуються в процесі розробки і прийняття управлінських рішень. Традиційно вони групуються на формальні, евристичні та експертні.

Із групи формальних методів при здійсненні аналізу сервісної галузі, стану зовнішнього середовища використовуються статистичні методи, які, без сумніву, є актуальними як на короткостроковий, середньостроковий, так і на довгостроковий період стратегічного планування.

Із групи евристичних методів при проектуванні управлінських рішень будуть корисними методи аналогій і імітаційного моделювання, яке найбільш підходить до змінного середовища функціонування компаній сервісної галузі.

Використання групи експертних методів в сучасному бізнесі при розробці управлінських рішень – складних, слабоструктурованих або неструктурованих проблем – є не тільки на часі, а й являється головним чинником раціоналізації процесу прийняття рішень. Функціональне призначення експертної групи формату галузевого чи компанії – створити систему підтримки процесу прийняття раціональних управлінських рішень та сформулювати відповідну критеріальну систему ідентифікації раціонального рішення.

Група вищезазначених методів, концепцій і принципів стане дієвим інструментарієм в процесі розробки стратегічних управлінських рішень, які будуть відповідати необхідним до них вимогам, а саме:

- бути науково-обґрунтованим (відповідати об'єктивним конкретним умовам і можливостям);
- прийматись на основі достовірної повної та своєчасної інформації з аналізом та оцінкою можливих альтернатив;
- мати чітку направленість та адресність (галузеву або конкретної компанії, бізнес-структури);
- дотримуватись логічної послідовності і лаконічності (рішення не повинні протирічити раніше прийнятим);

– мати організуючий характер (встановлювати відповідальність виконавців, визначати роль і місце кожного з них в досягненні поставлених стратегічних цілей);

– дотримуватись відповідності управлінських рішень діючим законам і нормативним актам (галузі або підприємницької діяльності конкретної компанії);

– бути контрольованими;

– бути економічними, доцільними та раціональними;

– мати комплексний характер.

Конкурентне середовище сервісної сфери спонукає менеджмент компаній до пошуку інноваційних оригінальних організаційних рішень взаємодії із постачальниками, споживачами та зацікавленими сторонами бізнес-діяльності компаній сервісної сфери.

Підсистема експертно-аналітичної підтримки, яка формується із експертної групи (топ-менеджменту, провідних фахівців сервісної сфери, науковців, представників зацікавлених сторін) і яка фахово, на належному теоретико-прикладному рівні забезпечить процес раціоналізації управлінських рішень.

Раціональні управлінські рішення – це ідеальні з точки зору ефективності управління. Вони направлені на перспективу, на можливість, на майбутні довготривалі наслідки. Таким чином, ефективність управлінських

стратегічних рішень залежить від раціоналізації прийняття рішень, від досягнення цілей і відповідності стратегічному плануванню.

Висновки. Особливість сервісної сфери з позиції прийняття управлінських рішень можна звести до наступного: динамічність інноваційних процесів в умовах постійного розвитку сфери; високі вимоги до soft-skills та digital-skills управлінського персоналу; високий ступінь індивідуалізації продукту (послуги) у відповідності до вимог споживачів.

Управлінські стратегічні рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативного варіанту в умовах недостатності, повної або часткової відсутності інформації через постійну мінливість бізнес-середовища, яка породжується об'єктивними кризовими ситуаціями світової економічної системи.

Кожне управлінське рішення має реальну вартість, так як включає в себе ресурси – час, фінанси, персонал, інтелект, тощо. І тому повинно бути оптимальним, ефективним, рентабельним і приносити компанії дохід.

Моделювання системи раціоналізації управлінських рішень повинно здійснюватись на основі науково-обґрунтованої методологічної бази та системного аналізу сервісної сфери та її суб'єктів підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Санкт-Петербург : «Питер», 2009. С. 344.
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Близнюк І.О. Стратегічні альтернативи організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Том 24. Випуск 5(78). С. 64–70.
3. Гончар Л.О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. Київ : Алерта, 2006. 404 с.
5. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. Київ : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.
6. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Київ : КНЕУ, 2014. 252 с.
7. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 122–124.
8. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2000. 336 с.
9. Смаль З. В. Стратегія управління розвитком АПК в умовах трансформації економіки України : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів : Львівський національний університет імені І. Франка, 2002. 232 с.
10. Стратегія «Метінвесту» вже розрахована мінімум до 2030 року – гендиректор компанії. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/strategiya-metinvestu-vzhe-rozrahovana-minimum-do-2030-roku-gendirektor-kompaniji-ostanni-novini-11570713.html> (дата звернення: 08.10.2021).
11. Талейб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. Москва : Азбука, КоЛибри. 2015. 768 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с 9-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2001. 412 с.

13. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
14. Ячменьов Є. Ф., Антонов А. В. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 143–148.
15. Rusavska V., Batchenko L., Honchar L., Zavadynska O., Tanasiichuk O. Current problems, drivers and dominants of the service economy. *Journal of management Information and Decision Sciences*. 2021. 24(7), 1–9.
16. Dorgan S., Dowdy J., Rippin T. The Link Between Management and Productivity. *Mc Kinsey Quarterly* 1, 2005.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (2009) *Strategicheskiiy menedzhment. Klassicheskoe izdanie [Strategic Management]*. St. Petersburg: «Piter», p. 344. (in Russian)
2. Batchenko L. V., Honchar L. O., Blyzniuk I. O. (2019) *Stratehichni alternatyvy orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku turystychnykh pidpriemstv [Strategic alternatives of organizational and economic development of tourist enterprises]*. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Odessa National University]*, tom 24, vol. 5(78), pp. 64–70. (in Ukrainian)
3. Honchar L. O. (2020) *Stratehichne upravlinnia zminyamy u sferi posluh: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Strategic change management in the field of services: theoretical, methodological and practical aspects]*. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 340 p. (in Ukrainian)
4. Hordiienko P. L. (2006) *Stratehichniy analiz [Strategic analysis]*. Kyiv: Alerta, 404 p. (in Ukrainian)
5. Derlou D. (2001) *Kliuchovi upravliniski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen [Key management decisions. Decision-making technology]*. Kyiv: Vseuvyto, Nauk. dumka, 242 p. (in Ukrainian)
6. Klymenko S. M. (2014) *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv [Substantiation of business decisions and risk assessment]*. Kyiv: KNEU, 252 p. (in Ukrainian)
7. Matsekha D. S., Buryi S. A. (2010) *Obmezheni ratsionalnist v pryiniatti upravlinyskykh rishen [Limited rationality in making managerial decisions]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytsky National University]*, no. 3, t. 1, pp. 122–124. (in Ukrainian)
8. Mintsberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. (2000) *Shkolyi strategiy [School of Strategy] / Per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo*. St. Petersburg: Izdatelstvo «Piter», 336 p. (in Russian)
9. Smal Z. V. (2002) *Stratehiia upravlinnia rozvytkom APK v umovakh transformatsii ekonomiky Ukrainy [Strategy for managing the development of agriculture in the transformation of Ukraine's economy]: dysertatsiia na здобuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk*. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni I. Franka, 232 p. (in Ukrainian)
10. *Stratehiia «Metinvestu» vzhe rozrakhovana minimum do 2030 roku – hendyredktor kompanii [Metinvest's strategy is already calculated at least until 2030 – CEO of the company]*. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/other/strategiya-metinvestu-vzhe-rozrahovana-minimum-do-2030-roku-gendirektor-kompaniji-ostanni-novini-11570713.html> (in Ukrainian)
11. Taleb N. N. (2015) *Antihrupkost. Kak izvlech vyigodu iz haosa [Anti-fragility. How to benefit from chaos]*. Moscow: Azbuka, KoLibri, 768 p. (in Russian)
12. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. III (2001) *Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii [Strategic management: concepts and situations] / Per. s 9-go angl. izd. Moscow: INFRA-M, 412 p. (in Russian)*
13. Khmil F. I. (2003) *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management]*. Kyiv: Akademydav, 608 p. (in Ukrainian)
14. Iachmenov Ye. F., Antonov A. V. (2006) *Rozrobka systemy vykonannia i kontroliu pryiniattia ta realizatsii upravlinyskykh rishen [Development of a system of implementation and control of making and implementing management decisions]*. *Kultura narodov Prychornomor'ia [Culture of the peoples of the Black Sea region]*, no. 88, pp. 143–148. (in Ukrainian)
14. Rusavska V., Batchenko L., Honchar L., Zavadynska O., Tanasiichuk O. (2021) Current problems, drivers and dominants of the service economy. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(7), 1–9.
15. Dorgan S., Dowdy J., Rippin T. (2005) *The Link Between Management and Productivity*. *Mc Kinsey Quarterly* 1.