

Успішність діяльності підприємств безпосередньо залежить від ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення визначають можливість існування та подальшого розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, тому питання удосконалення технологій прийняття управлінських рішень визначають актуальність дослідження у даній монографії.

У першому розділі монографії розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень. При цьому, зосереджено увагу на дослідженні процесу прийняття рішень, деталізації та обґрунтуванню етапів процесу, формуванні моделі процесу прийняття управлінських рішень.

У другому розділі досліджено технології прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено технологіям прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності, технологіям прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Поряд з цим, зосереджено увагу на дослідженні технології прийняття рішень щодо управління рівнем розвитку нематеріальних ресурсів підприємства та деталізації інструментарію технології ощадливого управління в діяльності сучасних підприємств. Третій розділ монографії присвячений дослідженню ролі людського фактору у прийнятті управлінських рішень, моделюванню процесу управління людськими ресурсами; визначенню характеру впливу когнітивних спотворень на прийняття управлінських рішень.

Позитивною рисою дослідження є те, що теоретичні положення і висновки втілені у конкретні рекомендації, сприятимуть активізації і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

ISBN 978-617-8122-26-3



9 786178 122263 >

ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



Монографія

**ТЕХНОЛОГІЇ
ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

монографія

Загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової

Харків - 2023

УДК:005.311.6

Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с.

ISBN 978-617-8122-26-3

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 4 від 23 грудня 2022р.)

Рецензенти:

Г.М. Тарасюк – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка»

Є.М. Рудніченко – доктор економічних наук, професор, декан факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету

В.В. Видобора – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій Одеського національного економічного університету

Розглянуто теоретичні аспекти та надано практичні рекомендації щодо формування та реалізації технологій прийняття управлінських рішень.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, 2023

ПЕРЕДМОВА

Успішність діяльності підприємств безпосередньо залежить від ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення визначають можливість існування та подальшого розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, тому питання удосконалення технологій прийняття управлінських рішень визначають актуальність дослідження у даній монографії.

У першому розділі монографії розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень. При цьому, зосереджено увагу на дослідженні процесу прийняття рішень, деталізації та обґрунтуванню етапів процесу, формуванні моделі процесу прийняття управлінських рішень.

У другому розділі досліджено технології прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено технологіям прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності, технологіям прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Поряд з цим, зосереджено увагу на дослідженні технології прийняття рішень щодо управління рівнем розвитку нематеріальних ресурсів підприємства та деталізації інструментарію технології ощадливого управління в діяльності сучасних підприємств.

Третій розділ монографії присвячений дослідженню ролі людського фактору у прийнятті управлінських рішень, моделюванню процесу управління людськими ресурсами; визначенню характеру впливу когнітивних спотворень на прийняття управлінських рішень.

Позитивною рисою дослідження є те, що теоретичні положення і висновки втілені у конкретні рекомендації, сприятимуть активізації і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Докт. екон. наук, професор

І.О. Кузнецова

Авторами складових частин є:

- 1.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С., к.е.н. Сокурєнко І. А.;
- 1.2 – викладач Данильчак А.І.;
- 1.3 – викладач Горбатюк В.В.;
- 1.4 – канд. екон. наук, доцент Балабаш О.С., аспірант Хетагурова Д.О.;
- 1.5 – канд. екон. наук, доцент Бедрадіна Г.К., аспірант Мостова К.А.;
- 1.6 – викладач Данчева О.М.;
- 2.1 – канд. екон. наук, професор Т.Б. Кублікова, докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О.;
- 2.2 – канд. екон. наук, доцент Карпенко Ю. В.;
- 2.3 – канд. психол. наук Осичка О.В., викладач Ясинська С. Ю.
- 2.4 – канд. екон. наук. Піскун О.В.;
- 2.5 – канд. екон. наук, доцент Волчек Р.М.;
- 2.6 – канд. екон. наук, доцент Москалюк Г. О.;
- 2.7 – канд. екон. наук Анохіна К.О.;
- 2.8 – викладач Зварич Л.В.;
- 3.1 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І.О., аспірант Кизилтау Б.Х.;
- 3.2 – канд. психол. наук Осичка О.В., викладач Ясинська С.Ю.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ПЕРЕДМОВА | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ | 6 |
| 1.1. Процес прийняття управлінських рішень | 6 |
| 1.2. Теоритичні основи прийняття стратегічних рішень у сфері операційного управління | 29 |
| 1.3. Процес вибору конкурентної стратегії | 56 |
| 1.4. Процес прийняття стратегічних рішень | 83 |
| 1.5. Управлінські рішення щодо підвищення якості обслуговування у ресторанному бізнесі | 107 |
| 1.6. Прийняття управлінських рішень на засадах соціально-корпоративної відповідальності | 130 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ | 151 |
| 2.1. Технології прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства | 151 |
| 2.2. Інструментарій технології ощадливого управління в діяльності сервісних підприємств | 174 |
| 2.3. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг | 199 |
| 2.4. Фінансовий результат підприємства як основа прийняття управлінських рішень | 225 |
| 2.5. Технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності | 250 |
| 2.6. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі управління збутовою діяльністю | 279 |
| 2.7. Технології прийняття рішень щодо управління рівнем розвитку нематеріальних ресурсів підприємства | 306 |
| 2.8. Технології прийняття рішень щодо формування інформаційно-комунікаційних систем розвитку бізнесу | 329 |
| РОЗДІЛ 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ | 355 |
| 3.1. Формування моделі управління людськими ресурсами | 355 |
| 3.2. Вплив когнітивних спотворень на прийняття управлінських рішень | 367 |
| ЛІТЕРАТУРА | 394 |

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Процес прийняття управлінських рішень

Кожного дня люди приймають рішення, які мають як довгострокові наслідки так і короточасні. Людина реалізується як особистість саме в процесі прийняття рішень. Для менеджерів ця функція є особливо важливою, оскільки визначає професійні навички.

Процес прийняття рішень не менш важливим є для будь-якої організації. Ефективна та раціональна розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень менеджерами забезпечує її успішне існування. «Найважливішою якістю будь-якого менеджера повинна бути його готовність, і навіть прагнення, приймати важливі і, дуже часто, важкі рішення»[14].

Все перелічене вище викликає значний інтерес до питань забезпечення, розробки управлінських рішень, що зрештою, визначає успішність менеджменту в організації.

Всі люди незалежно від обраної професії та виду діяльності реалізують свої наміри через низку процедур прийняття та виконання певних ланцюгів рішень, проте не всі вони є управлінськими.

Поняття «рішення» та «управлінське рішення» варто розрізняти.

В Академічному тлумачному словнику української мови наведено декілька трактувань терміну «рішення»: певна дія за значенням рішати, рішити; або результат цієї дії; продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином; спосіб вирішення, подання, розв'язання чого-небудь; вирок суду, постанова, розпорядження якої-небудь організації, зборів і т. ін. [27, с.581].

У Тлумачному словнику з комп'ютерних інформаційно-аналітичних систем [7, с. 254] представлено суто функціональне визначення поняття «рішення» відносно аналітичної діяльності, аналітичного супроводження, прогнозування – процес і результат вибору способу і мети дій з ряду альтернатив в умовах невизначеності; вибір однієї з низки альтернатив в процесі досягнення поставлених цілей.

Сутність «рішення» активно досліджується в рамках різних наук, відповідно даний термін має різні значення, які важливо дослідити для конкретизації його змісту.

Оскільки, беззаперечним є факт, що рішення є результатом розумової діяльності людини, психологічні аспекти прийняття рішення є важливими для визначення його суті. Так, теоретичні та практичні аспекти прийняття рішення активно досліджувалися в рамках психології. К. Дункер «рішення» розглядав як

послідовність етапів мислення: проникнення в проблемну ситуацію, знаходження функціонального означення рішення та реалізація функціонального значення в конкретному рішенні [8, с. 80-81].

Дж. Гріно «рішення» розглядав як процес побудови когнітивної мережі, що складається з елементів відомого та невідомого. Побудова зв'язків між елементами мережі можливо реалізувати за допомогою додаткової інформації з пам'яті [30, с. 87].

В теорії О. Зельца «рішення» передбачає утворення комплексу, до якого входять характеристики відомого та відносини відоме-невідоме. Процес формування рішення автор розглядав як запуск інтелектуальних операцій [31, с.105].

Вагомим внеском досліджень даних науковців у розвиток теоретичного підґрунтя прийняття управлінських рішень стало обґрунтування етапів процесу прийняття рішення: виявлення проблемної ситуації; постановка завдання та формулювання цілей; знаходження шляхів досягнення цілей.

Не зважаючи на те, що у даних дослідженнях детально розглядаються суто психологічні аспекти прийняття рішень, такі як емоційний стан, особистісні характеристики, психологічні установки, цінним є детальне вивчення впливу рівня мотивації, як характеристики суб'єкта прийняття рішення. Так, експериментально встановлено, що існує певний (оптимальний рівень) мотивації, при якому прийняття рішення виконується найкраще для даної людини, в конкретній ситуації та виведено закон Йеркса-Додсона за яким доведено, що найкращі результати в прийнятті рішень досягаються при певній «середній» інтенсивності мотивації [32, с. 459-482].

Ряд дослідників виходять з того, що основним джерелом спонукальної мотивації для процесів прийняття рішення є інформація, незалежно від її форми та виду, засобів отримання. У математиці був виділений інформаційний підхід у рішенні задач, за яким «рішення» має місце, коли організм або система штучного інтелекту здійснює перехід з певного теперішнього стану в бажаний цільовий стан.

Ліндсей П. і Норман Д. «рішення» розглядають як остаточний стан поінформованості, виходячи з того, що вся наявна на даний момент інформація, що відноситься до задачі, називається станом обізнаності. Процес рішення є послідовним переходом від одного стану обізнаності до іншого, до того часу, поки не буде досягнуто бажаного стану [17].

В інформатиці та обчислювальній техніці, робототехніці передові дослідження присвячені побудові систем підтримки прийняття рішень. На основі вивчення алгоритму та закономірностей процесу прийняття рішень, науковці розробляють системи штучного інтелекту, які здатні імітувати

поведінку людей та самостійно створювати проекти рішень. В центрі даного напрямку досліджується розглядається поняття «алгоритм», як «сукупність дій, правил для вирішення даного завдання» [24, с. 46]; «певна інструкція, послідовно застосовуючи яку до вихідних даних, можна отримати рішення задачі»; зрозуміле і точне розпорядження, послідовність дій, спрямованих на досягнення мети» [27].

Фурашев В. М. при дослідженні сутності «рішення», виходить з того, що людина усе своє свідоме життя (крім сну) знаходиться у процесі реагування на зовнішні та внутрішні спонукальні фактори і як результат – поняття «рішення» дослідник трактує як – реакцію у вигляді остаточного алгоритму дії, спрямованих на виникнення, запобігання, розв’язання або усунення реальних або можливих (гіпотетичних) спонукальних питань, подій, явищ або ситуацій, які їх викликали. Науковець доводить, що не існує реагування (рішення) людини, групи громадян, трудового колективу за відсутності спонукальної мотивації. Основним джерелом спонукальної мотивації для процесів реагування людини дослідник розглядає інформацію незалежно від її форми та виду, а також засобів її отримання [12].

Варто відмітити, що теоретичні основи рішення досліджуються в юриспруденції. Законотворча діяльність – це також процес прийняття та оформлення «рішення», адже Закони, підзаконні нормативно-правові акти та інші організаційно-розпорядчі документи – це прийняті «рішення» [31].

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що в рамках психології, «рішення» розглядається як результат розумової діяльності людини, здійснення певної інтелектуальної операції. Якість прийнятих рішень залежить від емоційного стану, психологічних установок, особистісних характеристик та мотивації людини що його приймає. У математиці «рішення» розглядається як перехід від певного поточного стану обізнаності до бажаного стану обізнаності. В інформатиці «рішення» розглядається як певний алгоритм дій. В юридичних науках прийняті «рішення» – це закони, підзаконні нормативно-правові акти, та інші розпорядчі документи оформлені відповідним чином.

Вище наведене дозволяє нам виділити низку підходів до визначення поняття «рішення», а саме:

- психологічний – як результат розумової діяльності людини, здійснення певної інтелектуальної операції;
- інформаційний – як послідовний перехід від одного стану обізнаності до іншого, бажаного стану обізнаності шляхом використання інформації;
- аналітично-технологічний – як алгоритм дії, спрямованих на виникнення, запобігання, розв’язання певних проблем;

- юридичний – як розпорядчих документів, оформлених належним чином;
- комбінований – як результат розумової діяльності людини, направленої на задоволення або усунення спонукальних мотивів, що реалізуються шляхом певної послідовності дій.

Ми, в даному дослідженні будемо дотримуватися комбінованого підходу, в рамках якого «рішення» є результатом розумової діяльності людини, направленої на задоволення або усунення спонукальних мотивів, що реалізуються шляхом певної послідовності дій.

Необхідність вибору присутня у всіх сферах людської діяльності але в прийнятті управлінських рішень особливо важливим є обґрунтований вибір, оскільки даний процес має враховувати різноманітні фактори та інтереси різних сторін.

Ігнат'єва А. В. розглядає управлінські рішення як вибір керівником альтернатив спрямованих на досягнення цілей організації [9].

Проблемами обґрунтування вибору при прийнятті управлінських рішень та опрацюванню механізмів і методів прийняття рішень людиною займалися науковці в рамках різних наукових дисциплін та наукових напрямів. До них можна віднести теорію організацій, економічну кібернетику, теорію ігор та інші.

Аналізуючи роботи [9, с.119; 25, с. 9], необхідно відмітити наявність дискусії з приводу того чи *управлінське рішення є процесом вибору альтернатив чи результатом такого вибору.*

Так, низка науковців розглядають рішення як процес в результаті якого підготовлюється приймається і реалізується послідовність управлінських дій [25, с.21]. На нашу думку, дане твердження є загальним і відображає сутність процесу управління в цілому. При цьому, варто погодитися з думкою [9, с.119] про те, що «управлінське рішення» – це вираження процесу управління на певній стадії.

Коли ми розглядаємо управлінський рішення в організації, то суб'єкт управління повинен приймати рішення орієнтуючись не на власні потреби, а з метою досягнення цілей організації [12].

Юдин та Дегтяр управлінські рішення визначають як програму діяльності *щодо вирішення проблеми* яка виникла в процесі функціонування керованого об'єкта. На нашу думку, «проблема» та «управлінське рішення» пов'язані поняття, оскільки «проблема» це ситуація яка потребує втручання управління та прийняття ним рішень. В теорії прийняття управлінських рішень виділяють 2 типи проблем: стабілізації та розвитку.

В результаті усунення проблеми стабілізації – основні характеристики системи не змінюються. Управлінські рішення, необхідні для вирішення проблеми стабілізації, повинні бути спрямовані на усунення функціональних недоліків системи [15, с. 10].

Розв'язання *проблеми* розвитку, передбачає перехід системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений). Управлінські рішення, необхідні для вирішення проблеми розвитку, направлені на підвищення ефективності функціонування системи шляхом трансформації основних характеристик об'єкта управління [15, с. 10].

Зміст проблеми впливає на зміст управлінського рішення. Відповідно змісту управлінські рішення поділяють на економічні, організаційні, правові, технологічні, соціальні. Економічний зміст управлінського рішення полягає в тому, що рішення має певну вартість, на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати.

Організаційний зміст виражається в необхідності створення системи прав, повноважень і обов'язків працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних робіт, стадій розробки та втілення рішень.

Правовий зміст виявляється в дотриманні наказів, постанов, нормативних актів та положень, що продукуються в середині системи, а також надходять із зовні.

Технологічний зміст – для розробки та реалізації рішень дозволяє забезпечити необхідними технічними, та технологічними ресурсами.

Соціальний зміст реалізується у механізмах впливу на людей, управлінні персоналом, у використанні певних інструментів впливу [15, с. 12].

На думку науковців [28, с.51] найважливішою ознакою управлінського рішення є направленість на організацію колективної праці, оскільки управлінські рішення мають спонукати організовану діяльність колективу з метою досягнення цілей підприємства.

Управлінські рішення приймаються не будь-якою особою, а працівником наділеним відповідними повноваженнями. С. В. Цюцора, О. В. Криворучко при прийнятті управлінських рішень особливий акцент роблять на необхідності наявності певного рівня професіоналізму, соціально-психологічних якостей особистості [28, с. 51]. Професіоналізм передбачає наявність специфічних знань та умінь їх застосовувати під час трудової діяльності.

На основі аналізу наукової літератури за даним напрямом, нами виділено наявність різних тверджень про те, що «управлінське рішення» є, з одного боку, діяльністю особи, що володіє знаннями, уміннями та наділена

необхідними повноваженнями, а з іншого, - результатом застосування цих знань та умінь.

Як професійну діяльність управлінця, тобто людини, що володіє певними знаннями, уміннями та наділена необхідними повноваженнями «управлінське рішення» розглядають ряд науковців: Н. Мала, І. Проник, С. В. Тарабан, В. В. Стадник.

Є. А. Смирнов, В. М. Колпаков, Ю. Мірошніченко розглядають «управлінське рішення» як *творчий, вольовий акт* суб'єкта управління як результат застосування знань об'єктивних законів функціонування керованої системи та умінь аналізувати інформацію про її функціонування.

Підсумовуючи вище наведене, хочемо відзначити, що аналіз наукової літератури дозволив нам виділити ряд підходів до трактування сутності «управлінського рішення». Так, дослідники за даним напрямом розглядають управлінські рішення як:

- окремий процес, що складається з стадій підготовки, прийняття та втілення в життя рішень (Б.М. Рапопорт);
- частину загального процесу управління (С. Чудновська, Н. Л. Карданська);
- як результат вибору альтернатив (В. Ігнат'єва і М.М. Максимцов, Ю. Є. Петруня, Н. Іванченко і В. Яцюрук, А. Шегда);
- як діяльність з вирішення управлінської проблеми (Д. Б. Юдин, А. Дегтяр);
- як професійну діяльність управлінця (Н. Мала і І. Проник, С. В. Тарабан, В. В. Стадник);
- як творчий, вольовий акт (Є. А. Смирнов, В.М Колпаков, Ю. Мірошніченко).

Для розуміння сутності управлінського рішення важливим є розмежування понять «рішення» та «управлінське рішення». При цьому, будемо виходити з того, що «рішення» – це результат розумової діяльності людини, а «управлінське рішення» –це головний продукт професійної діяльності менеджера (рис. 1.1).

На підставі вищенаведеного можна встановити основні відмінні характеристики «управлінського рішення»:

- є результатом професійної діяльності управлінця, який володіє певними знаннями та вміннями, наділений повноваженнями;
- направлено на усунення управлінської проблеми, а не особистих спонукальних мотивів людини;
- реалізує цілі організації;
- реалізується шляхом певної організації праці членів колективу.

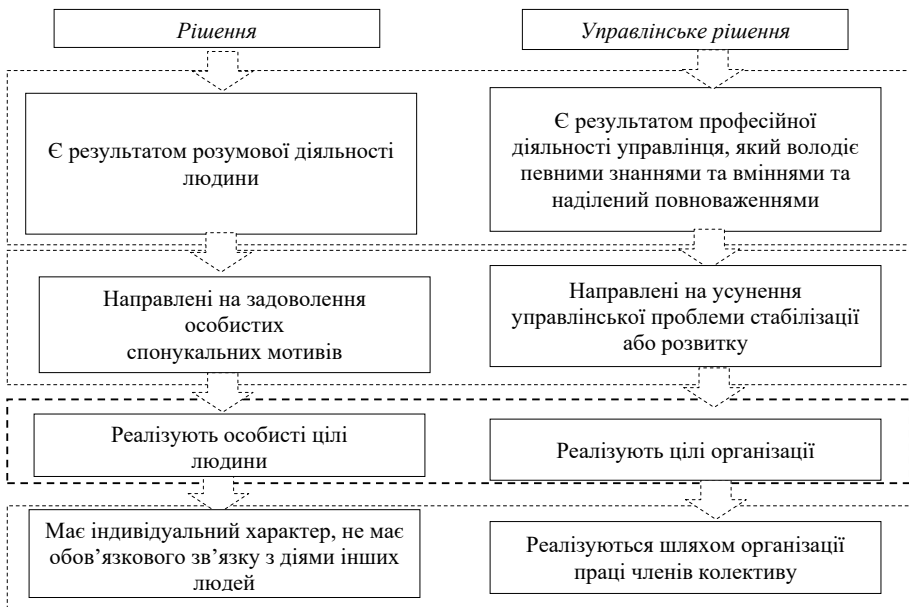


Рис. 1.1. Основні ознаки понять «рішення» та «управлінське рішення»
(Джерело: систематизовано авторами)

Класифікація управлінських рішень є основою для формування рекомендацій з удосконалення напрямів прийняття управлінських рішень. У науковій літературі автори розглядають різні наукові підходи до класифікації управлінських рішень. Їх різноманітність викликана поступовим розширенням методів прийняття рішень та меж застосування управління. Аналіз критеріїв, що покладені в основу класифікації дозволяє стверджувати, що в розглянутих роботах спостерігаються повтори та невідповідності видів управлінських рішень їх класифікаційним ознакам, тому класифікація потребує доопрацювання та уточнення. Аналіз наукової літератури надає змогу стверджувати, що на сьогодні існує множинність критеріїв і відповідних видів управлінських рішень. В дослідженнях зустрічаються класифікації, в основу яких покладено такі ознаки [2; 16]:

- мета рішення;
- кількість розглянутих цілей;
- об'єкт впливу;
- спосіб передачі.

Залежно від мети, науковці розділять рішення на комерційні та некомерційні. За кількістю розглянутих цілей управлінські рішення класифікують на одноцільові і багатоцільові. За об'єктом впливу розрізняють

зовнішні і внутрішні рішення. За способом передачі рішення розділяють на вербальні, письмові та електронні. На наш погляд перелічені ознаки є несуттєвими, тому ми не будемо їх розглядати.

Для ефективності функціонування підприємства важливим є результат прийнятого управлінського рішення. Оскільки вони можуть суттєво впливати на об'єкт управління, науковці однією з ознак управлінських рішень виділяють результат. Детально розглядаючи результат як ознаку управлінських рішень виділяють [20, с. 24]: позитивний, негативний та нейтральний результат.

При цьому, позитивний результат – це досягнення бажаного ефекту або поставленої мети, нейтральний результат – немає сили управлінського впливу, негативний результат – супроводжується небажаними наслідками[20, с. 24]. На наш погляд результат рішення вимірюється після його впровадження в діяльність підприємства і є критерієм ефективності останнього. З цих причин використовувати дану ознаку для класифікації безпосередньо управлінських рішень, на наш погляд, не є доцільним.

В науковій літературі зустрічається ознака управлінських рішень за ступенем регламентації[2], тобто наскільки жорстко встановлені терміни та умови дії підлеглих. За цією ознакою автор розрізняє рішення[2]:

- регламентуючі рішення повністю спрямовують діяльність підлеглих. Від підлеглих вимагається лише безумовна старанність;
- орієнтуючі - однозначно визначають лише основні моменти діяльності, у вирішенні другорядних питань допускається прояв самостійності підлеглих;
- рекомендуючі рішення контурно позначають можливості діяльності підлеглих, надаючи широкий вибір конкретних шляхів і прояву ініціативи.

На наш погляд, дана класифікація характеризує не само управлінське рішення, а організацію його виконання. Тому ця класифікація нами також не буде розглядатися.

Залежно від підходів у вирішенні проблем у процесі формування управлінських рішень, розглядаючи як критерій класифікації – характер прийняття, розрізняють рішення: інтуїтивні, основані на судженнях та раціональні. Інтуїтивні управлінські рішення формуються у процесі вибору альтернатив на основі впевненості, що даний вибір є найкращим. Управлінське рішення, засноване на судженнях формуються у процесі вибору альтернатив, коли даний вибір ґрунтується на знаннях або досвіді управлінця. Раціональне управлінське рішення – це вибір альтернативи на основі об'єктивного аналітичного процесу [29, с. 218].

Прийняте управлінське рішення залежить від осіб, що його приймають. Вони виступають суб'єктом управління. Суб'єктом управління може бути як керівник підприємства в цілому, так і керівник структурного підрозділу, колегіального органу тощо. За кількістю суб'єктів управління виділяють одноосібні та колективні рішення. Відповідно, одноосібні рішення приймається однією особою а колективні групою осіб.

Така ознака як характер проблеми та зміст управлінських рішень нами розглядалася раніше. Відповідно, вважаємо необхідним виділити рішення за змістом. Більш точним буде визначити її як функціональну та виокремити такі рішення [2]:

- економічні рішення – пов'язані з вдосконаленням діяльності підприємства, підвищенням ефективності виробництва (рішення щодо капітальних вкладень, розподілу доходів і т.п.);
- соціальні рішення спрямовані на поліпшення умов праці і відпочинку персоналу підприємства та ін.;
- технічні рішення приймаються для вдосконалення технічного оснащення та технології виробництва, скорочення застосування ручної праці;
- організаційні рішення спрямовані на поліпшення організації праці працівників, вдосконалення нормативів.

Лауреат нобелівської премії Г. Саймон виокремлює управлінські рішення за ступенем складності їх підготовки та поділяє їх на програмовані та непрограмовані рішення [21].

Для програмованих рішень є відпрацьовані процедури їх підготовки і прийняття. Певною мірою розробка таких рішень може бути формалізована. Непрограмовані рішення приймаються в ситуаціях, які є новими або визначаються невідомими факторами та вимагають творчого підходу до їх розробки.

Важливе значення у вдосконаленні процесу прийняття непрограмованих рішень є перетворення складних нестандартних завдань в стандартні, що в значній мірі спрощує рішення завдань організації. На основі аналізу характеру проблеми важливо переконатися в її нестандартності, оскільки при більш глибокому аналізі можуть виявитися не новими.

В науковій літературі за ступенем унікальності рішення ділять на рутинні і новаторські[2]. Новаторське рішення відрізняється специфікою побудови процесу прийняття рішень і змістом окремих його етапів. На наш погляд така ознака повторює попередню, і не потребує окремого розгляду.

Механізм реалізації прийняття управлінських рішень повинен відповідати законам та закономірностями розвитку об'єкта управління. Тому ми

вважаємо за доцільне при формуванні управлінських рішень враховувати стадію життєвого циклу, на якому знаходиться об'єкт управління. Урахування стадії життєвого циклу при прийнятті управлінських рішень дозволить науково передбачити розвиток майбутніх подій, вибрати оптимальне рішення та науково обґрунтувати його. Відповідно до стадії життєвого циклу організації важливо виділити наступні види управлінських рішень: на стадії зародження, на стадії розвитку, на стадії зрілості, на стадії занепаду.

На підставі того, що в управлінні виділяють цикли управління саме за характером прийнятих рішень, тому дана ознака є також важливою. Відповідним чином за циклом управління доцільно виокремити такі групи рішень:

- стратегічні – визначають довгострокові напрямки розвитку організації;
- поточні – як правило визначають розподіл ресурсів;
- оперативні – передбачають заходи щодо реалізації ритмічності виробництва.

В результаті опрацювання наукової літератури було систематизовано низку основних ознак класифікації управлінських рішень та виділено відповідні їх види, а саме:

- за характером прийняття управлінських рішень;
- за суб'єктом, який приймає рішення;
- за функціональним направленням;
- за ступенем складності підготовки рішення;
- за стадіями життєвого циклу;
- за циклом управління.

Результати систематизації класифікації управлінських рішень представлено на рис. 1.2.

У кожній організації здійснюється розробка управлінських рішень. І в кожній організації практика процесу прийняття управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою її діяльності.

Досліджуючи еволюційні зміни наукової думки даного напрямку, важливо відмітити, що досягнення певного рівня раціональності в процесі прийняття рішень, виявилось важливим аспектом розвитку теорії прийняття рішень.

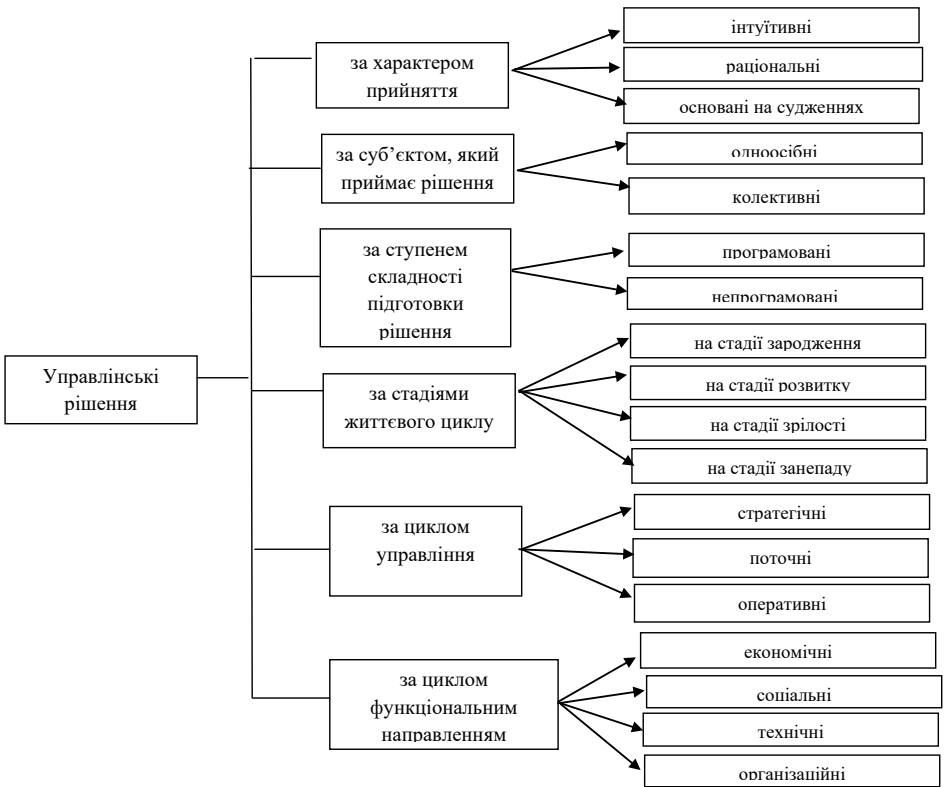


Рис. 1.2. Класифікація основних управлінських рішень
(Джерело: систематизовано авторами)

Найбільш розповсюдженою теорією прийняття рішень є теорія раціональності. Раціональність у процесі прийняття рішень полягає в тому, що весь процес обґрунтування рішення направлений на максимальний результат. Він передбачає, що при прийнятті рішень розглядаються всі можливі альтернативи та обирається та з них, яка може забезпечити найбільший ефект.

У такий спосіб була сформована *модель економічної раціональності*. Вона є класичною економічною моделлю, в якій рішення приймається на основі ґрунтовного аналізу, коли всі можливі варіанти відомі, розрахунки зрозумілі і не викликають сумнівів. Особа, яка приймає рішення, володіє несуперечливою інформацією щодо системи переваг і критеріїв вибору. Тому вважається, що вона приймає рішення раціонально.

Так, Мескон М. процес прийняття раціонального управлінського рішення розглядає як процес вибору альтернатив [21, с. 138].

Рациональність управлінських рішень, на думку вченого, досягається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу [21, с. 144].

Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. розглядають раціональне управлінське рішення як результат обмірковувань, дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління [15, с. 217].

На нашу думку, для виконання умов раціональності, суб'єкт управління повинен:

- визначити цілі та ранжувати їх за важливістю;
- визначити всі можливі варіанти рішень, які є альтернативними;
- розглянути всі позитивні та негативні наслідки реалізації альтернатив;
- при виборі альтернативи орієнтуватися на максимально можливе досягнення поставленої мети.

У прагненні досягти високого рівня раціональності рішень були розвинуті та активно застосовувалися наукові підходи: аксіоматичний, інформаційний, дослідження операцій, класична теорія ігор.

Аксіоматичний підхід базувався на моделюванні економічної поведінки людини в рамках досліджуваних економічних систем, за яким деякі твердження приймаються як вихідні аксіоми, а всі інші виводяться з них шляхом міркування за певними логічними правилами. Аксіоматичний підхід був корисний як спосіб подолання понятійної невизначеності.

Інформаційний підхід до моделювання процесу прийняття управлінського рішення був розвинутий К. Шенноном (1916-2001 рр.) на засадах теорії інформації. В рамках підходу широко застосовувалися інформаційні потоки і проблеми, пов'язані з їх раціоналізацією. Менеджеру в цьому підході відводиться пасивна функція переробки інформації.

Підхід дослідження операцій відрізнявся широким використанням математичних методів в різних сферах управлінської діяльності. Розвиток даного підходу пов'язаний з всесвітньовідомими науковцями: Р. Акоффом (1967 р.), Ю. Б. Гермейером (1971 р.). Підхід передбачає провідну роль фахівця з прикладної математики, який формує альтернативи та визначає «оптимальну стратегію» за заданими критеріями, з числовими обмеженнями. В даному процесі управлінець займає пасивну позицію [1, с. 147-156; 4, с. 216].

Теоретико-ігровий підхід. Перший крок до його створення здійснив Джон фон Нейман (1928 р.). З використанням інструментарію теорії ігор формувалися рекомендації як слід приймати управлінське рішення; прораховувалася найбільш вірогідна поведінка особи, що приймає рішення в умовах конфлікту [23].

Недоліком використання засад класичної наукової раціональності стало те, що для неї характерний пошук абстрактних аналітичних обґрунтувань будь-яких рішень, що часто були відстороненими від реального перебігу подій. Так, Пітерс и Уотермен відзначають, що «класичний раціоналістичний підхід є досить точний, щоб стати небезпечно помилковим».

Поряд з цим, ряд сучасних теоретиків та практиків наголошують на важливості використання засад даної теорії в сучасних умовах та її корисності в досягненні ефективності прийняття рішень. Лютенс Ф. зазначає, що раціоналістична теорія не є єдино правильною і можливою. Важливо поєднувати її з іншими теоріями та моделями, в такому випадку раціоналістична теорія буде мати позитивний вплив на прийняття рішень [18, с. 503].

Подальший розвиток проблематики методологічних основ прийняття управлінських рішень пов'язане з некласичною науковою раціональністю. Методологічні основи прийняття управлінських рішень в контексті некласичної наукової раціональності формувалися в рамках теорії систем та кібернетики другого порядку.

Як стверджує Лепський В.С., кібернетика першого порядку, що стала основою розвитку парадигми класичної наукової раціональності, робить акцент на «жорсткому управлінні», а кібернетика другого порядку – орієнтується на більш «м'які» форми управління, в центрі уваги якої знаходяться процеси самоорганізації [19].

Досліджуючи еволюцію теоретичних підходів, важливо відмітити значний внесок у її розвиток Герберта Саймона, основоположника теорії процедурної раціональності прийняття рішень. В центрі даної теорії досліджуються особливості поведінки раціонально діючих осіб. Г. Саймон акцентує увагу на здатності долати невизначеність і складність розумових процесів.

Теорію Г. Саймона ще називають «більш реалістичною теорією економічної раціональності». Це обумовлено тим, що при виборі альтернатив за Г. Саймоном, менеджер прагне не досягти максимального результату, а вибрати варіант або альтернативу, що буде відповідати лише деяким визначеним критеріям. Менеджер не прагне до виявлення всіх можливих альтернатив. Менеджер здатен сприйняти лише спрощену модель реального світу.

Важливість поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень, на думку Г. Саймона, пояснюється індивідуальними особливостями сприйняття, того, що відбувається у складних, нестандартних умовах. Сприйняття ситуації залежить від того, які результати будуть враховані в першу чергу, а також від спроможності управлінця генерувати ідеї та проводити розрахунки.

З огляду на це, Г. Саймон виділяє три стадії процесу прийняття рішення: «intelligence» (розвідка), «design» (проектування), «choice» (вибір)[26].

Особливу увагу приділяє першій стадії, на якій відбувається усвідомлення необхідності прийняти управлінське рішення, перетворити дійсну ситуацію в бажану.

На даному етапі відбувається накопичення інформації. Джерелом інформації можуть бути фактичні дані, думки експертів, наукові знання. Там, де є можливість, застосовується математичне моделювання процесів, що розглядаються, проводяться соціологічні опитування. Дану стадію він назвав «intelligence» (розвідка).

Друга стадія – вироблення кількох можливих алгоритмів дій («design» – проект). Керівник здійснює «проектну» діяльність, тобто підготовку до прийняття рішення. Важливим на даному етапі є розвиток альтернатив і аналіз

Третя стадія – вибір найкращого варіанту («choice» - вибір). На даному етапі здійснюється безпосередньо вибір альтернативи, тобто прийняття управлінського рішення.

Надалі, науковці розвивають ідеї важливості розумової діяльності менеджера і особливостей перебігу психологічних процесів при прийнятті управлінських рішень. Ці аспекти широко досліджувалися Д. Канеманом, А. Тверські. Вони проводили аналіз когнітивних і змінних ситуаційних чинників, що впливають на процес прийняття рішення. Це дозволило конкретизувати роль психологічних процесів при прийнятті управлінських рішень та окреслити ступінь їх впливу.

Д. Канеман застосовує поняття «установка якоря». Сутність даного вислову полягає у тому, що початковий варіант рішення формується на основі досвіду та інтуїції управлінця, "це той варіант рішення, який легко приходить в голову" [10, с. 30]. Цей початковий варіант рішення діє як «якір» у процесі подальшої розумової діяльності при виборі альтернатив. У роботах Д. Канемана, А. Тверських досліджувалися ризики такого розвитку подій, розглядалися евристичні риси імовірного мислення.

Ризики науковці вбачають у так званому «ефекті достовірності». Він пояснюється як схильність керівника у процесі прийняття управлінських рішень переоцінювати ймовірність настання та розвитку певних подій, що в результаті призводить до хибних рішень.

Виходом у даному випадку має бути розвиток здатності до репрезентативного мислення. Це дозволяє спів ставити початковий висновок щодо імовірності настання події з обраною моделлю поведінки в подібних ситуаціях. З огляду на це, Д. Канеман виділяє в процесі прийняття управлінських рішень стадію «коригування», коли для доповнення або зміни

початкового варіанту рішення, в якому «якорем» виступає досвід та інтуїція, управлінець використовує здатність до знаходження та використання додаткової інформації.

У ході експериментів науковцями було доведено що люди схильні переоцінити достовірність виграшу та недооцінити ймовірність програшу. Тобто, особа що приймає рішення здатна до необґрунтованого ризику, якщо є ймовірність виграшу. При цьому, належним чином не приймається до уваги ймовірність програшу.

Основний здобуток ідей Д. Канемана в тому, що він підштовхує відходити від прийнятих установок та усталених алгоритмів дій в процесі прийняття управлінських рішень. Елементи випадковості, незрозумілості та «навіженості» є джерелом нестандартних рішень та оригінальних ідей, можуть мати успіх у майбутньому та стати джерелом надприбутку.

На перший план виходить не раціональність самих рішень, а раціональність процедур в процесі вибору альтернатив в межах людських когнітивних можливостей.

На протязі тривалого часу, науковців продовжували активно досліджувати проблематику раціональності у прийнятті управлінських рішень.

Так, М. Мескон наголошує, що не існує раціональних або ірраціональних рішень в чистому вигляді, навіть високого ступеню структуровані та запрограмовані рішення потребують розумової діяльності керівника. А особливо це актуально коли рішення приймаються в ситуаціях нових, пов'язані з факторами що раніше не мали місця. Науковець намагається пояснити популярність поведінкових моделей тим, що особливу увагу приділяють розумовим здібностям та процесам мислення. При цьому Мескон наголошує, що опираючись на досвід, керівник може упустити вигідний альтернативний варіант рішення. І навіть на підсвідомому рівні буде уникати нового. Оскільки, в результаті орієнтації на досвід, відбувається зміщення прийняття рішення в сторону знайомих для управлінця алгоритмів. Таким чином, упускаються можливості розвитку та повноцінної адаптації до нового.

М. Мескон наголошує, щоб знизити невизначеність у прийнятті рішень у новій для керівника ситуації, він може використавши додаткову релевантну інформацію і поєднувати її з інтуїцією та досвідом. При цьому, важливо порівнювати витрати на отримання додаткової інформації з ефектом від прийнятого рішення [21, с. 217].

На думку Кузьмін О. С., Мельник О. Г., раціональність управлінських рішень залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття [15, с. 220].

З огляду на це, вважаємо за доцільне детально розглянути процес прийняття управлінських рішень в наукових працях.

На практиці пропонуються різні схеми процесу розробки рішень, що розрізняються між собою ступенем деталізації окремих процедур і операцій. Багато авторів виділяють в якості основних етапів процесу прийняття рішень, такі [2; 5; 11; 16] (рис. 1.3).

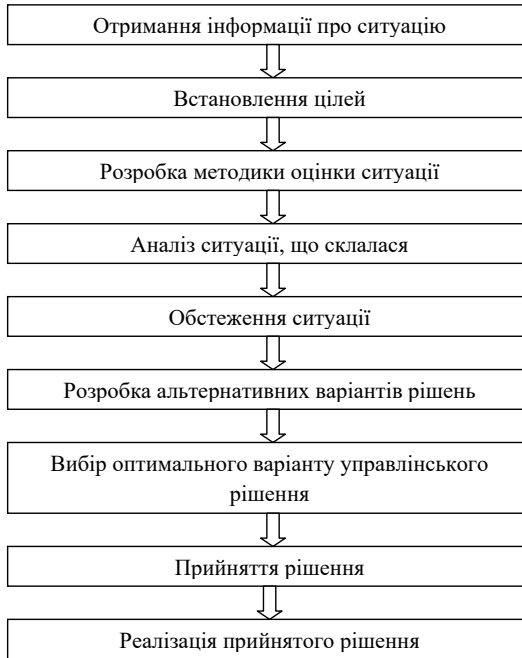


Рис. 1.3 Етапи процесу прийняття рішень за [2; 5; 11; 16]

Етап 1. Отримання інформації про ситуацію. Визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення і ефективності функціонування організації є якість одержуваної інформації про ситуацію.

Недостовірні або недостатні інформації можуть призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Однак виникають труднощі і при наявності надлишкової інформації, оскільки з'являється проблема відбору інформації, дійсно представляє інтерес і важливою для своєчасного прийняття ефективного управлінського рішення.

Етап 2. Встановлення цілей. Чітке визначення мети є невід'ємною складовою процесу управління. Велике значення має визначення

пріоритетності цілей, оскільки при реальному управлінні доводиться здійснювати вибір. Важливо при встановленні цілей організації чітко уявляти можливі шляхи їх досягнення.

Етап 3. Розробка методики оцінки ситуації. У процесі вироблення управлінського рішення велику роль відіграє адекватна оцінка ситуації, різних її аспектів, враховувати які необхідно при прийнятті рішень. Методика оцінки формується як для індивідуальних, так і для колективних порівняльних оцінок.

Етап 4. Аналіз ситуації, що склалася. Головним завданням аналізу ситуації є виявлення чинників, що визначають динаміку її розвитку. Для виявлення факторів, що визначають розвиток ситуації, можуть бути використані спеціально розроблені методи.

Етап 5. Обстеження ситуації. При аналізі ситуації важливо виділити ключові проблеми, на які необхідно звернути увагу в першу чергу при цілеспрямованому управлінні процесом, а також характер їх впливу. Необхідно правильно оцінити стан ситуації прийняття рішення, характер її зміни, для того, щоб були прийняті рішення та вжиті дії, що забезпечують досягнення бажаного стану ситуації.

Етап 6. Розробка альтернативних варіантів рішень. При розробці альтернативних варіантів управлінських рішень повинні повною мірою використовуватися інформація про ситуацію прийняття рішення, результати аналізу і оцінки ситуації, результати її обстеження при різних альтернативних варіантах можливого розвитку подій. Однією з умов підвищення якості та ефективності управлінського рішення є забезпечення багатоваріантності рішень. Особа, яка приймає рішення, має критично проаналізувати кожен з варіантів альтернатив; виявити переваги та недоліки кожного з них; дати оцінку кожному з варіантів.

Етап 7. Вибір оптимального варіанту управлінського рішення. Коли визначені всі фактори, що впливають на рішення, розподілені фактори за ступенем важливості, представлені методи технологічної послідовності дій, можливих способів реалізації пропонуваніх варіантів рішень, здійснений їх попередній аналіз, здійснюється відсів нежиттєздатних або поступаються іншим варіантам.

Етап 8. Прийняття рішення. Особа, яка приймає рішення може бути схильною до різного ступеню ризику, володіти професійним досвідом реалізації різних способів управлінського впливу на ситуацію, віддавати перевагу методам досягнення результату і мати розвинуте почуття інтуїції. За прийняття рішення особа, яка приймає рішення, володіючи правом остаточного вибору, несе відповідальність. При прийнятті складних, багатоаспектних рішень можуть залучатися фахівці, що професійно володіють проблемами, за

якими приймається рішення. Таким чином, до успіху приводить оптимальне поєднання фахівців і мистецтва керівника правильно зрозуміти і оцінити ситуацію, і прийняти часом єдино вірне рішення.

Етап 9. Реалізація прийнятого рішення. Для реалізації рішення необхідно застосування професійних управлінських технологій, дій, послідовності їх здійснення, які орієнтують рішення на досягнення мети. Хід реалізації прийнятого управлінського рішення повинен постійно відслідковувати зміни умов ділового середовища. Результатом такого аналізу має стати адекватне коригування керуючих впливів, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку ситуації і більш повне досягнення цілей.

Низка авторів вважає «типовим» дещо інший склад процесу прийняття рішень, ніж був викладений вище [3]. Цей склад орієнтований на використання наукових методів. Він включає шість етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи прийняття управлінського рішення за [3]

До цих етапів науковці включають [3]:

Етап 1. Попереднє формулювання проблеми. На цьому етапі застосовуються в основному логічний інструментарій з використанням різних методів (аналізу, синтезу, порівнянь, індукції, дедукції, аналогії і т.п.)

Етап 2. Вибір критерію оцінки ефективності рішення. Вони необхідні при зіставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них. Критерій

оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження (мати фізичний зміст) і найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Невірно вибраний критерій може привести до помилкових висновків, тому необхідно враховувати наукові рекомендації по його вибору [3]. Робота за вибором критерію проводиться на рівні логічних міркувань і інтуїції.

Етап 3. Точна постановка задачі. В точно сформульованій задачі повинні бути чітко відображені: повна об'єктивна характеристика ситуації; значимість розв'язуваної задачі для діяльності підприємства; терміни виконання завдання; мета, обмеження, як кількісні, так і якісні; конкретні критерії оцінки ефективності рішень.

Етап 4. Розробка можливих варіантів. На четвертому етапі розробляються варіанти вирішення проблеми. В якості методів вироблення варіантів рішень використовуються: метод аналогії, метод експерименту, економіко-математичні методи, метод імітаційного моделювання, метод ділових ігор, методи системного аналізу.

Етап 5. Вибір альтернатив. Складність розрахунків в порівнянні варіантів визначається кількістю чинників, що впливають на модельований процес. Вони можуть бути відносно простими, при незначній кількості факторів і ступеня їх впливу на ефективність вирішення.

Етап 6. Прийняття рішення. При вирішенні великих проблем, коли розробкою варіантів займаються групи фахівців, вони ж представляють керівнику рекомендації, обґрунтовані відповідними розрахунками. Проте остаточне рішення приймає той, хто несе за нього безпосередню відповідальність.

Цільовий підхід до постановки проблем характерний для багатьох авторів, які вважають початком процесу прийняття рішень - постановку мети [6; 16], виділяючи при цьому від 8 до 18 етапів, таких як формування мети, аналіз проблеми, прогнозування, визначення варіантів дії, вибір найкращого варіанта, організаційно-практичну роботу з реалізації рішення.

Найбільш розповсюдженими є етапи раціонального підходу прийняття управлінського рішення (рис. 1.5).

На першому етапі здійснюється виявлення проблемної ситуації в об'єкті управління, для вирішення якої потрібний керуючий вплив системи управління. Проблемні ситуації виникають при відхиленні нормального процесу функціонування об'єкта управління в результаті внутрішніх і зовнішніх збурень. Проблеми також виникають в результаті аналізу підсумків функціонування об'єкта управління в минулому періоді, оцінки ступеня

використання ресурсів і т. п. Формування проблеми і цілі управлінського рішення здійснює керівник.

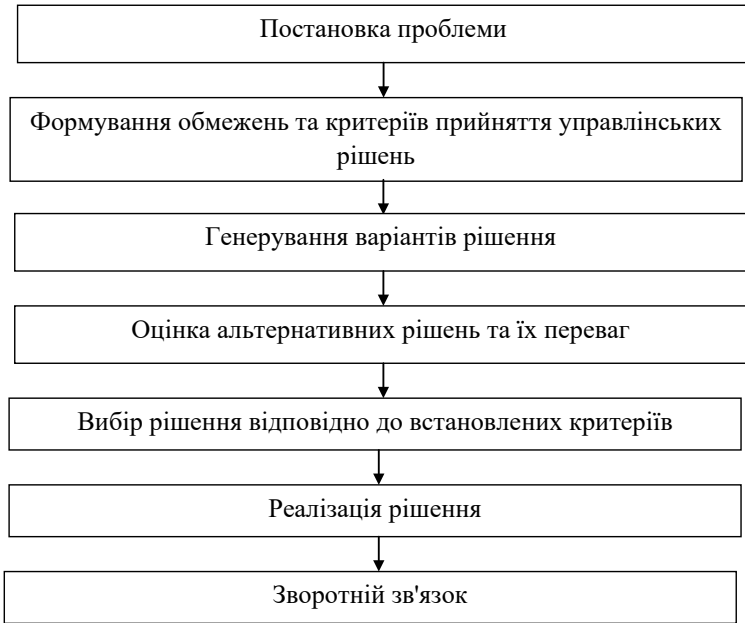


Рис.1.5. Етапи прийняття управлінського рішення відповідно раціонального підходу [21]

На другому етапі здійснюється збір і обробка інформації, необхідної для підготовки управлінського рішення. Для визначення характерних особливостей проблеми, виявлення причин її невіршеність залучається необхідна інформація. До такої інформації належить директивна, нормативна інформація, в тому числі і раніше прийняті рішення з даної проблеми. Береться до уваги тільки значуща достовірна інформація. Вона узагальнюється в блоки, кожен з яких може представляти один з можливих варіантів вирішення проблеми.

На третьому етапі розробляють варіанти вирішення проблеми. У кожному з них повинні визначитися основні напрямки досягнення мети (вирішення проблеми), конкретні виконавці рішення, необхідні ресурси, терміни досягнення мети, передбачувані соціальні наслідки від реалізації рішення.

Вибір варіанту і затвердження рішення є змістом четвертого етапу процесу підготовки та реалізації управлінських рішень. Вибір варіанту для прийняття рішення завжди є найважчим і відповідальним етапом.

На п'ятому етапі цього процесу здійснюється організація виконання рішення. На даному етапі перш за все забезпечується доведення рішення до виконавця або виконавців, які розробляють план заходів по його виконанню і доводять його до відома керівника адміністрації. Залежно від розміру можливих втрат через зволікання варіант рішення або додатково вивчається з залученням нової інформації або приймається оперативне рішення з направленням ресурсів на забезпечення заходу.

Виконання рішення вимагає енергії і організаторських здібностей. Організація виконання, таким чином, визначається кадрами виконавців, що виводить на перший план таку функцію як підбір, оцінка та підвищення якості роботи виконавців.

Прийняте рішення обов'язково підкріплюється конкретними і деталізованим планом заходів по його реалізації з розподілом відповідальності за виконавцями. Крім цього, з окремих складних і тривалих рішень, що вимагає узгодження діяльності різних виконавців, додатково розробляються графіки проведення робіт відповідно за їх технологією. Інакше не вдасться здійснити задумане.

На останньому, шостому етапі, проводиться контроль і оцінка результатів виконання рішення. Оцінка результатів діяльності полягає в тому, що отримані результати реалізації управлінського рішення порівнюються з очікуваними. Якщо результати не збігаються з прогнозами і планами, то здійснюється корекція дій для досягнення запланованого результату.

В результаті теоретичних напрацювань та практичних досліджень було доведено, що деякі стадії процесу прийняття рішення можуть здійснюватися одночасно. В результаті розвитку методології прийняття рішення були створені моделі, в яких стадії процесу прийняття рішення можуть розташовуватися в різному порядку або паралельно, в залежності від специфіки тієї області, щодо якої приймається рішення.

Так, Мінцберг, розглядаючи процес прийняття рішення, виділив наступні стадії: «Identification» (ідентифікація), «development» (відпрацювання) і «selection» (відбір) [22]. Кожна з виділених стадій складається з кількох етапів відповідно. Взаємозв'язок між конкретизованими вченим етапами мають циклічний, а не послідовний характер. Так, на стадії ідентифікації можуть проходити циклічно кілька разів етапи пошуку рішення і оцінки. Якщо рішення так і не знайдено, то особа, що приймає рішення може знову повернутися до першої стадії і почати пошук альтернатив спочатку. У розглянутих нами вище працях процес прийняття управлінських рішення закінчувався етапом вибору альтернативи, або прийняття рішення.

Ми не погоджуємося з рядом науковців, які «реалізацію рішення» та «оцінку результатів» розглядають як етапи процесу прийняття рішення. Вважаємо, що це є окремими процесами управлінської діяльності. У даному дослідженні, вважаємо доцільним, дотримуватися обґрунтованої М. Месконом структури процесу прийняття управлінських рішень, що складається з етапів: збір та оцінювання інформації щодо проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, виявлення альтернатив, оцінювання альтернатив, прийняття рішення. Це дозволить дотримуватись критерію раціональності в процесі прийняття управлінського рішення.

В процесі прийняття управлінського рішення важливим є отримання вичерпної інформації з точки зору об'єктивності та якості самого процесу. Можуть виникати, так звані, процедурні відхилення, що підвищують ризик та об'єктивно можуть впливати на перебіг процесу та ефективність самого рішення. А також важливим є врахування когнітивних упереджень особи, що приймає рішення. Це, може мати вплив на формулювання проблеми за результатами етапу «збору та оцінювання інформації», на якість переліку виявлених альтернатив за результатами третього етапу процесу прийняття рішення, а також чинити вплив на саму процедуру вибору.

З огляду на це, вважаємо за доцільне, процес прийняття управлінського рішення доповнити етапом діагностики, що передбачає перевірку стану об'єкту управління за системою показників-індикаторів [13, с.96]. Це дозволить оптимізувати процес отримання аналітичної інформації, необхідної для ефективного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення. Проведення етапу діагностики дозволить знизити ризики отримання неякісних, неефективних рішень, особливо це є важливим для підприємств на стадії росту, коли часто необхідно приймати нетипові управлінські рішення в умовах невизначеності.

При наявності процедурних відхилень та когнітивних впливів на формування рішення, за результатами діагностики, необхідно провести корегувальні дії відповідно до виявлених відхилень та впливів.

При відсутності впливів – приймається управлінське рішення.

Модель процесу прийняття управлінських рішень наведено на рис. 1.6.

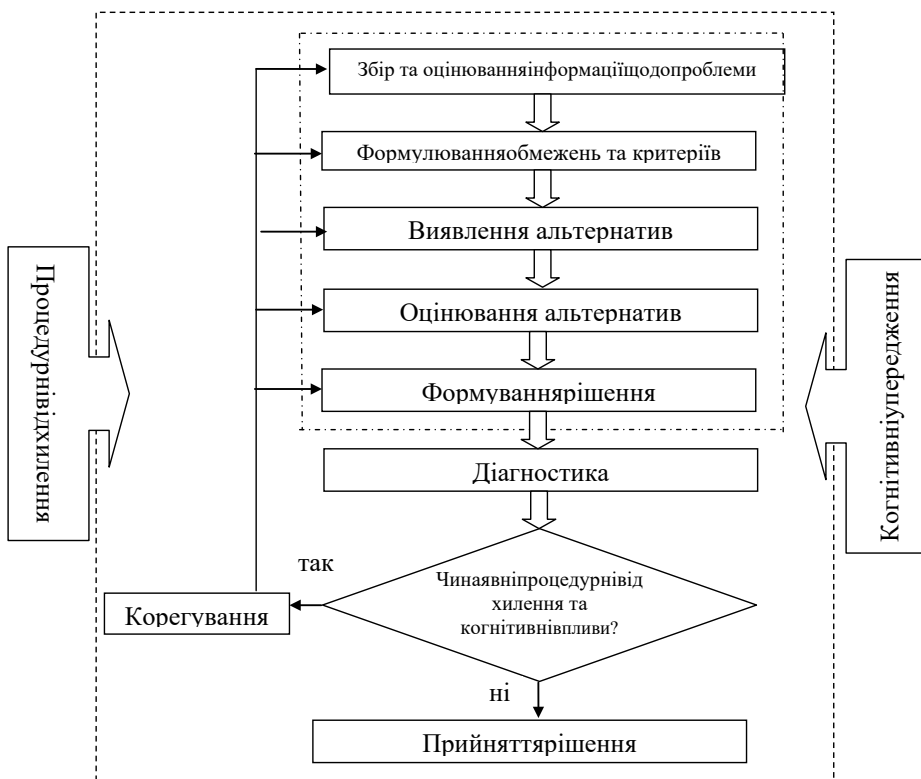


Рис. 1.6. Модель процесу прийняття управлінських рішень
(Джерело: складено автором)

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що процес прийняття управлінського рішення поетапно деталізувати доцільно у такий спосіб: збір та оцінювання інформації щодо проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, виявлення альтернатив, оцінювання альтернатив, формування рішення, діагностування, корегування, прийняття рішення.

Обґрунтований нами перелік етапів надає змогу знизити вплив когнітивних упереджень особи, що приймає рішення та процедурних аспектів прийняття управлінських рішень, як процесу, дотримуватись критерію раціональності та знизити ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2011. 383 с.
2. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Гринів Л.В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету*. 2015. №11. С.292-296
4. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204
5. Голубков Е.П. Какое принять решение? М.: Экономика, 2000. 320 с.
6. Глуценко В.В., Глуценко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование, планирование. Киев: ТОО НПЦ «Крылья», 2017. 240 с.
7. Додонов А. Г. Компьютерные информационно-аналитические системы : толковый словарь К. : НВП “Видавництво “Наукова думка” НАН України”. 2011. 384 с.
8. Дункер К. Психология мышления. М. 1965. 642 с.
9. Игнатъева А. В. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 160 с.
10. Канеман Д., Тверски А. Теоретические и методологические проблемы теории перспектив: анализ принятия решений в условиях риска. *Економіка и математические методы*. 2015. № 1. С. 3-25
11. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений. М. : Русская Деловая Литература, 1998. 288 с
12. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія). Харків: «Діса плюс», 2020. 183 с.
13. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.
14. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 5(268). С. 169-188.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
16. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. М.: Дело, 2015. 392 с.

17. Линдсей П., Норман Д. Анализ процесса решения задач. Психология мышления / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. М. 1981. с. 399
18. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. М : ИНФРА-М, 1999. 692 с.
19. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торгівельного підприємства: підручник/ Під ред. проф. Н.М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
20. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: ДелоЛТД, 1994. 702 с.
22. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
23. Обиденнова Т.С. Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №2(70). С. 153-157.
24. Ожегов С. И. Толковый словарь. URL: <https://slovarozhegova>
25. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. С. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
26. Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. *Вехи экономической мысли*. 2000. № 2. С. 54-72.
27. Словарь иностранных слов современного русского языка. / Ред. Т. В. Егорова. М.: Аделант, 2014. 800 с.
28. Цюцюра С.А. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 50-58
29. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Знання», 2002. 583 с
30. Greeno G., Egan E. Acquiring Cognitive Structure by Discovery and Rule Learning. *Journal of Educational Psychology*. James. 1973. № 64. P. 85-97.
31. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol 12, No 3. P.232-242.
32. Yerkes R. M., Dodson J. D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology and psychology*. 1908. № 18. P. 784.

33. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1998. 366 с.
34. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. Навчальний посібник. 2-ге вид., Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 532 с.
35. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. Под. ред. Л. А. Волковой; пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.
36. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. 8-е изд. Москва : Вильямс, 2003. 704 с.
37. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 144 с.
38. Плоткін Я.Д., Пащенко І.М. Виробничий менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 1999. 258 с.
39. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: УПА, 2011. 247 с.
40. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. навч. посіб. Навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 452 с.
41. Знання, 2010. – 452 с9. Дорофеев О. В. Організаційні та економічні аспекти операційного менеджменту в АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 " Підприємництво, менеджмент та маркетинг " Київ, 2002. 18 с.
42. Шарко Е.Р. Операционное управление процессом разработки управленческого продукта. *Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць*. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. № 4(36). С. 83-89.
43. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. 44. С. 83-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_44_16
44. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: принципы и практика: пер. с англ. Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2001. 320 с.
45. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
46. Веснин В. Р. Менеджмент. Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 504 с.
47. Прохорова В. В., Давидова О.Ю. Організація виробництва. Навчальний посібник.: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.

48. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 2. С. 107-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iasage_2016_2_14.

49. Герасимов, К. Б. Управление операциями: содержание, подпроцессы, эффективность. Монография. Пенза : МАКУ: ПДЗ, 2009. 168 с.

50. Білявський В. М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 43-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2013_4_7.

51. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

52. Коцко Т. А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 283-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_43.

53. Михайленко О. В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). С. 176-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16\(1\)_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(1)_41).

54. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25.

55. Омеляненко Т.В. Проблемы и актуальные задачи развития теории производственной стратегии предприятия. *Бізнесінформ*. 2013. №11. С. 279-286.

56. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 64 – 68

57. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Електронний ресурс]. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 3–7. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45271/1BEZGIN.pdf?sequence=1>

58. Загородна О. М. Функціональний та процесний підходи до управління. *Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-технічної*

конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 17-18 листопада 2016 року. Т. : ТНТУ, 2016. Том II. С. 328–329.

59. Кладов А. В. Использование функционального и процессного подходов к управлению производственными процессами. *Вестник ВГТУ*. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-funktsionalnogo-i-protsessnogo-podhodov-k-upravleniyu-proizvodstvennymi-protsessami>

60. Крахмальова Н. А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю. Н. А. Крахмальова. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 155–159.

61. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.

62. Янг С. Системное управление организацией С. Янг ; [пер. с англ.]. М.: «Советское радио», 1972. 456 с.

63. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 400-405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_65.

64. Дитгер Хан. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга Перевод с немецкого. Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича, М.: Финансы и статистика, 1997, 765 с.

65. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю. В.. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_13

66. Герасимов Б.Н. Исследование содержания процесса управления операциями организации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. №1.

67. Харченко, І. В. Проблеми операційного менеджменту в умовах автоматизації управління. Кіровоград, 2014. 152 с.

68. Омеляненко Т. В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс. Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2016. 97 с.

69. Ткачова С. С, Іванова Т.П.. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2009. 238 с.

70. Chapman, S.N., Arnold, J.R.T., Gatewood, A.K. & Clive L.M. (2017). *Introduction to Materials Management (Eighth ed.)*. United States of America, Boston: Pearson Education, p. 465.

71. Hill, T. (2005). *Operations management (2nd ed.)*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

72. Wang, M. & Huang, A. (2019). The design of a flexible capital-constrained global supply chain by integrating operational and financial strategies. *Omega-international Journal of Management Science*, 58, 40-62. DOI: 10.1016/j.omega.2018.11.016.

73. Santa, R.A., Acosta, A., Borrero, S. & Scavarda, A. (2020). Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. *Estudios Gerenciales*, 157, 454-464. DOI: 10.18046/j.estger.2020.157.3749
74. Tarigan, Z.J.H & Siagan, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 2, 363-372. DOI: 10.5267/j.uscm.2021.2.006
75. Zatta, F.N., Filho, E.T., Freitas, R.R., Goncalves, W., Oliveira, R.R., Segura, L.C., Formigoni, H. & Schirrmeister, R. (2021). Operational competencies rooted in recourse theory: operations strategy and supply chain performance. *Independent Journal of Management & Production*, 12, 756-779. DOI: 10.14807/ijmp.v12i2.1161
76. Zhang, Z., Zhang, S.T. & Yue, M.S. (2021). Joint pricing and replenishment policies for risk-averse retailers under duopolistic competition. *Managerial and Decision Economics*. DOI: 10.1002/mde.3350
77. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
78. Джулакидзе Е. Г. Эффективная операционная стратегия – необходимое условие успеха. *Международный научный журнал «Интернаука»*. № 3. 25. 2 т. 2017
79. Ткачук Л. М. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_20
80. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1207-1210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_292
81. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 352 с.
82. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
83. Кузнецова, І. О., Сокуренько, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. За ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: ОНЕУ. 2019. № 1 (69). С. 179–188.
84. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. ОНЕУ. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
85. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators. *Independent Journal of Management*

& *Production*. 2020. Vol 11. No 8. pp. 762-782.
DOI:dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1203

86. Карпенко Ю.В., Пенюва А.І. Процес операційного управління: основні етапи та їх зміст. Сучасні технології менеджменту. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк. 2020. С. 74-76.

87. Пенюва А.І. Теоретичні підходи до визначення сутності ключових понять операційного менеджменту. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством: *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Полтава, 2021. С. 150-151.

88. A.D. Chandler, Jr. , *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962)

89. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280

90. Kuznetsova I., Balabash O., Semenysheva N., Karpenko Y., Dudziak O. Management of the Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76. No3. pp. 35-46.

91. Асанов А.Н Принципы построения системы управления качеством продукции организации / А.Н.Асанов // *Вестник Университета*. Москва, 2014. №2. С.13-19

92. Бельтюков, С. А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / С. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // *ЕКОНОМІКА: реалії часу = ECONOMICS: timerealities* [Електрон. ресурс]. Одеса, 2014. № 2 (12). С. 6-13

93. Богатирьов А.М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.

94. Бранденбургер А., НейлбаффБ. Соорpetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / Пер. с англ. Москва : Омега-Л, 2012. 352 с.

95. Бутенко А.І., Кузнецова І.О. – Одеса: : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.

96. Ваганов А. И. Управление качеством, бережливое производство – самые экономичные наименее капиталоемкие инструменты энерго- и ресурсосбережения. *Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*. 2014. № 6. С. 2-10.

97. Власюк Т. М. Підходи до визначення стадій життєвого циклу галузей промисловості. URL: http://www.gusnauka.com/7_NND_2009/Economics/41997.doc.htm.

98. Вовчак, І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті : навч. посібник. Тернопіль : Карт-Бланш, 2001. 354 с

99. Вумек Дж. Бережливе виробництво: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; Пер. с англ. 12-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2018. 472 с.

100. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.СПб. : Питер, 1999. 559 с.

101. Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/Р.С.Каплан, Д.П.Нортон - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. 214 с.

102. Карпенко Ю. В. Основні вимоги до показників бюджетів підрозділів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2006. №4. С. 35–38.

103. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2005. 752 с.

104. Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.

105. Костюкова, Е. И. История развития бюджетирования. *Международный бухгалтерский учет*. 2012. № 42. С. 63-67.

106. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 95-105.

107. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

108. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновки стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень :зб. наук. праць*. 2011. Вип. 3 (43). С. 234–239.

109. Кузнецова І. О. Конкурентна стратегія лідування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 1-2 (278-279). С. 59-65

110. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідування за витратами на засадах бережливого виробництва.. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; за

ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136

111. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компанії мира: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 402 с.

112. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с фр. - Спб: Наука, 1996.

113. Лисак В.М. Впровадження ERP-систем в Україні: Проблеми та їх вирішення на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк, 2010. № 6. С. 214-218

114. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192-203

115. Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. Пер. с англ. Москва : Дело, 2002. 536 с.

116. Оно Т. Производственная система Тойоти. Уходя от массового производства. Пер.с англ. М.: Институт комплексних стратегических исследований, 2005. 192 с.

117. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 62-65.

118. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. *X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*, 16–20 травня 2016 р. С. 71–74.

119. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

120. Прахалад К.К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Пер. з англ. М. Ставицького. Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.

121. Томпсо А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

122. Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. Пер. с англ. С. А. Давыдовой. Москва: Вильямс, 2007. 304 с.

123. Тэппинг Д. Т96 Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег /ДонТэппинг, Энн Данн; Пер.сангл. М.:Альпина Паблишер, 2011. 322с.

124. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности; пер. с англ. СПб.: Бизнес Микро, 1999. 288 с.
125. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(2). С. 79–84
126. Всесвітня рада по туризму і подорожам (WTTC). URL: <https://wttc.org>.
127. Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>.
128. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65>.
129. Грушина А. Концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури. Стаття. URL: <https://www.academia.edu/>.
130. Aaker, D. (2007). Strategic Market Management. New York: Wiley
131. Ansoff, I. (1988). The New Corporate Strategy. New York: Wiley22.
132. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari English: Taschenbuch. 25.
133. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. С. 5-6.
134. Стерлин А.А., Тулин А.С. Стратегическое планирование на промышленных предприятиях США. 1990.
135. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 148 с.
136. Pearce, J., & Robinson, R. (1985). Strategic Management. New York: Mc Graw Hill26.
137. Гусева, Ю. М. (2007). Еволюція концепції стратегічного управління. *Наукові праці НУХТ*, 21, С. 39-42.
138. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. №6, с. 15-17.
139. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. 2-е издание, доп. 1999. С. 296.
140. Бердар, М. М. (2012). Стратегічне управління розвитком фінансових ресурсів промислових підприємств в сучасних умовах. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка, 139. С. 18-21.
141. Хассі Д. Стратегия и планирование. Питер, 2001. С. 378.

142. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 2012.
143. Тесленок Ірина Миколаївна. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах covid-19. Стаття. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/891/854>.
144. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. 2011. Київ. Стаття. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>.
145. Процесс стратегического управления и его особенности. Стаття. URL:<https://econ.wikireading.ru/hChscLo8it>.
146. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
147. Галасюк С. С. Динаміка розвитку підприємств готельного господарства України. *Туризм і рекреація: наука, освіта, практика: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Мукачево, 2018. 60-63 с.
148. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. (2019). Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. *Collective monograph*. Poland. Publishing House «Baltija Publishing», 489-502 p.
149. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9.
150. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.
151. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Valueva, O. Balabash. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22. Issue 2.
152. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. «Стратегічний аналіз середовища готельної галузі». *Науковий Вісник Одеського Національного Економічного Університету*. Збірник наукових праць № 1-2 (290-291). Одеса. ОНЕУ, 2022. 95-101 с.
153. Сергій Зятюк «бізнес 24» URL: https://24tv.ua/business/yevropeyski-avtovirobniki-mozhut-skorotiti-virobnitstvo-do-40_n2175618

154. Зуб О. «На своєму місці: як зберегти бізнес під час війни». 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20237929-na-svoemu-misci-yak-zberegti-biznes-pid-chas-vijni> (дата звернення:13.04.2022)
155. Ареф'єв С. О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19
156. Т. О. Погорєлова, К. В. Андренко, Ю. Г. Новікова: Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності
157. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
158. Бедрадіна Г. К. Особливості інноваційної діяльності в ресторанному бізнесі в період світової кризи. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету*, 17-18 травня 2021 р. / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 337–338.
159. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19-23. URL: [10.32702/2306-6806.2021.2.19](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19)
160. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113-132. Серія. Економічні науки. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02\(115\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02(115)/10.pdf)
161. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=86029
162. Report on Analytical Research: cloud gaming: anti-pandemic restaurant case URL: https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF3ldLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit
163. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*, № 42, 2020. С. 117-122. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf
164. Бовш, Л., Комарніцький, І., Олійник, О. (2021). Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. Ресторанний і готельний консалтинг.

Інновації, № 4(1), с. 39–53. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.1.2021.234829>

165. Олексій Федорко «Менторинг у бізнесі – це гра в довгу». URL: [Менторинг у бізнесі – це гра в довгу \(rabota.ua\)](http://rabota.ua)

166. Анатолий Полников, Agile и Scrum в управлении ресторанными проектами. Режим доступу: <https://www.restorator.ua/post/agile-and-scrum-in-restaurant-project-management>

167. Организации на пути к Agile: Management 3.0. URL: <https://brainrain.com.ua/agile-management-3-0/>

168. Management 3.0 – Agile-подход к управлению в бизнесе. URL: <https://spark.ru/user/109548/blog/53271/management-3-0-agile-podhod-k-upravleniyu-v-biznese>

169. Бовш Л.А. Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.* / відпов. ред. М.В. Чорна. Харків: ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 235-242. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5605/1/21.pdf>

170. Костин А. Движение присоединения. Время новостей. URL: <http://www.vremya.ru/2007/105/4/180854.html>

171. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.

172. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. К.: 2006. 136 с.

173. Стойка В.О. Соціальна відповідальність бізнесу – важлива складова агропродовольчого ринку. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4. С. 79-84.

174. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 33-40.

175. Орловська О.В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.

176. Мошек Г.Є. Підходи до розробки проектів систем менеджменту торговельних підприємств в умовах організаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20 (1). С. 69-73.

177. Лук'яненко В. Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2012. № 1. С. 58-61.

178. Чала Ю.В. Соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 275-285.

179. Соціальна відповідальність (SA8000): Міжнародний стандарт від 01.10.2007. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.

180. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] за ред. Ю. С. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

181. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [текст]: учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА. М, 2011. 281 с.

182. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4(14). С. 121–123.

183. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>.

184. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf

185. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття URL: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf.

186. Лазоренко Л.В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип.1 (14). 2013. С. 89–96.

187. Полякова О. М. Особливості формування і розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. С. 284–289.

188. Гассій В.В. Екологічна відповідальність бізнесу як елемент державно-приватного партнерства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. с.179-187.

189. Усова Н. «Зелений офіс» и внутренние коммуникации. URL: <https://usova-n.livejournal.com/25404.html>

190. Маслюківська О.П. Концепція зеленого офісу. Рекомендації для організацій щодо екологічно дружнього ставлення до навколишнього середовища. К. : Пульсари, 2007. 64 с.

191. Данилова Н.В. Концепція «зеленого офісу» : світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №3. 2017. С. 60-68.

192. Жосанар І.І., Владимірова О.Г. Перспективи реалізації Концепції зеленого офісу в Україні URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/2021/1/Zhosanar%20I.I._M_2017.pdf

193. Маслюківська О. П. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. К.: ФОП Костюченко О. М. 2009. 51 с.
194. Шевчук В.Л. Национальная экологическая политика Украины : оценка и стратегия развития / Под общ. ред. В.Л. Шевчука. К.: ВАІТЕ, 2007. 187 с.
195. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. URL: <http://www.csr-ukraine.org>.
196. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 372 с.
197. Прийняття управлінських рішень : [навч.посіб.] за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
198. Брич В.Я. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 5(2). С. 36-39.
199. Селіверстова Л.С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 309-314.
200. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / За редакцією А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.
201. Зелена книга Європейського Союзу. URL: http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552.
202. Коломієць Л.В. Соціальна відповідальність бізнесу – необхідна умова сталого економічного розвитку. *Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т.* / за ред. Г.Г. Півника; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. Т.1. 629 с. С.32–37.
203. Ткаченко, Н. Э. Мотивация социальной ответственности бизнеса. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. № 19, 2008. С. 102–109.
204. Швець Л. І. Витрати соціально відповідальної діяльності бізнесу. *Вісник ЖДТУ: економічні науки*. № 2 (56), 2011. С. 163–168.
205. Шмиголь Н. В. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvbdfa/2010_1/1%2818%-29_2010_articles/1%2818%29_2010_shmygol.pdf.
206. Данчева О.М. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ – Науки: економіка, політологія, історія*. 2017. № 5 (247). 192 с.
207. Данчева О.М. Аспекти корпоративного управління як основи реалізації стратегії стійкого розвитку. *Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій / За заг. Ред. Д.є.н., проф. Кузнецової І.О., к.є.н., доц. Балабаш О.С. – Харків, «Діса плюс», 2020. 228 с.*
208. The Global Innovation Index. URL: [https://www.globalinnovationindex.org/gii-\[in Ukrainian\]](https://www.globalinnovationindex.org/gii-[in Ukrainian]).

209. Макаренко С. М. Теоретикометодологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон:Вишемирський В.С., 2020. 234 с.
210. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління: монографія. Київ:НУОУ, 2020. 328 с.
211. Сердюкова, О. Є. Інноваційний розвиток територій в Україні: механізми забезпечення: монографія. Харків: Оберіг, 2020. 276 с.
212. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні: монографія /за ред. В. Г. Федоренка. Київ: ДКС ЦЕНТР, 2019. 429 с.
213. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика:монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
214. Колодяжная И.В., Борблик К.Э. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Наукові праці Мукачівського державного університету*. Серія:Економіка та суспільство. 2017. Вип. 9. 452 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/77.pdf
215. Survey on the access to finance of enterprises URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/index.en.html
216. Про фінансовий лізинг. Закон України від 04.07.2021 № 1201-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>
217. Офіційний сайт Нацкомфінпослуг URL: <https://www.nfp.gov.ua/>
218. Офіційний сайт Національного банку України URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_lizing_2020.pdf?v=4
219. Кублікова Т.Б. Аналіз інвестиційних цілей фінансових посередників на ринку цінних паперів // *Одеса. ОДЕУ. Збірник наукових праць*. 2007. № 11. С. 67-71
220. Ohno T. Toyota production system. Beyond large-scale production. Oregon: Productivity Press Portland, 1988. 155 p.
221. Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos D. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production. Harper Collins, New York. 1990. 323 p.
222. Бойко Є. Г., Куценко М. М. Застосування концепції ошадливого виробництва як інструменту управління економічною ефективністю будівельного підприємства. *World Science*. №6 (58). 2020. Т.1. С. 38-42.
223. Бондаренко С.М. Використання ошадливого виробництва в системі ТQM підприємства у нестабільних ринкових умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (4). 2015. С. 63-68.
224. Ватченко Б. С., Полив'яний Д. С. Концепція ошадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. *Економічний простір*. 2018. №137. С. 198-210.

225. Вумек Д., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Харків: «Ранок»: Фабула, 2019. 448 с.
226. Деффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компанії мира. М.: Альпина Паблішерз, 2011. 400 с.
227. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 389-394.
228. Зубенко В.О., Григорян М.Л. Визначення особливостей впровадження концепції “ощадливе виробництво” на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 49. 2015. С. 92-95.
229. Каличева Н.Є., Мельник О.А., Подолянчук А.М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. *Причорноморські економічні студії*. №33. 2018. С. 79-82.
230. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 173-181.
231. Кобилух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 749 : Логістика. С. 43-49.
232. Лисенко Т.І., Усиченко І.В., Алексєєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. №19. 2018. С. 373-378.
233. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. Альпина Паблішер, 2018. 345 с.
234. Мількова І. М., Гончарук О.В. Особливості ощадливого виробництва в умовах металургійних підприємств. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. *Матеріали IV Міжн. науково-практ. конф. 12 березня 2021 року : зб. наук. праць*. Вінниця: ВНТУ, 2021. 932 с. (С. 550-552).
235. Процак М. Ю., Литюга Ю. В. Імплементация концепції бережливого виробництва на сучасних підприємствах. *Молодіжний економічний дайджест: науковий електронний журнал*. 2014. № 3. С. 73-78.
236. Кублікова Т.Б. Тенденції розвитку інститутів колективного інвестування. *Одеса. ОДЕУ. Збірник наукових праць*. 2006. № 11. С. 56-61.
237. Кублікова Т.Б. Основні функції ринку цінних паперів інститутів спільного інвестування. Житомир. *Вісник ІПСТ*. 2009. № 3 С. 34-40.

238. Кублікова Т.Б. Напрямки розвитку інститутів спільного інвестування в Україні. *Одеса. ОДЕУ. Збірник наукових праць*. 2009. № 11. С.114-118.
239. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
240. Марцінковська, О. Б. Розвиток і розташування підприємств сфери послуг: аналіз і тенденції [Текст]. Олександра Богданівна Марцінковська. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 17. № 2. С. 76-80. ISSN 1993-0259.
241. Вовчанська О.М. , Іванова Л.О. Маркетингові дослідження ринку послуг: міжнародні та національні аспекти. Підприємництво та інновації. Випуск 11-1, 2020. С. 54-68. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.9>
242. Вовчанська О.М. Особливості функціонування та розвитку світового ринку послуг в структурі сучасної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Вип. 9–1. Частина 3. Херсон, 2014. С. 22–29. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/economic_09-1_3.pdf#page=22
243. Соболев В.Г. Визначення сутності поняття «Технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/4/405.pdf>
244. Пальчук О., Гуцалюк А. Підходи к определению технологии управления деятельностью предприятия. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf>.
245. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. ПолтНТУ. № 3 (58). 2016. С. 37-40.
246. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. Вип. 710-711. Чернівці: ЧНУ, 2014. С. 70-75.
247. Віхляєва С.І., Федяй В.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник Національного технічного університету*, 2012. Вип. 67. С. 143-147
248. Квасницька, Р. С. Проблемні елементи прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Формування ринкової економіки*. 2012. С. 195-205.
249. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. К.: МАУП,2004. 504 с.

250. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Кондор», 2006. 664 с.

251. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL : http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm

252. Мала Н.Т. рУправлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2007. № 605. С. 20-24

253. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351. Випуск 237. Том 249

254. Мальована М.В., Рудик Я.М. Прийняття управлінських рішень як складова системи управління професійно-технічним навчальним закладом. *Збірник наукових праць SWORLD*, 2014. Том 18. Вип. 2. с. 8-12.

255. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. вид. Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. К.: АртЕк, 2001. 392 с.

256. І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, Ю.В. Карпенко, І.А. Сокурєнко. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків, ДісаПлюс, 2022. 154 с.

257. Смірнов Є. А. Розробка управлінського рішення / Є. А. Смирнов. К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2001. 271 с.

258. St John M.J. Marketing / St John M.J. New York : Prentice Hall, 1992. 99 p.

259. Шегда А. В. Менеджмент : [навчальний посібник]. К. : «Знання», 2002. – 583 с.

260. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

261. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>

262. Мисик В. М. Вітчизняний і зарубіжний досвід формування і розвитку івентменеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 39–50.

263. Хиторова О. А., Харитоновна Ю. Ю. Стан і тенденції розвитку івентменеджменту в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 30. 27–31.

264. Гречкосій І.Д., Ясинська, С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет.* 2020. № 3-4 С. 74-75
265. Осичка О.В., Ясинська, С.Ю. Розвиток вертикального лідерства як основа реалізації стратегії сталого розвитку. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. Кузнецової І.О., к.е.н., доц. Балабаш О.С. Харків, «Діса плюс», 2020.
266. Гуля Ю. В. Модель реалізації стратегії залучення споживачів у бренд. Бізнесінформ. *Економіка: менеджмент і маркетинг.* 2015. №5. с. 281-291.
267. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2018.
268. Піонова Ірина. Використання технологій BigData у вивченні поведінкових особливостей цільової аудиторії. 2022.
269. Shaw C. and Ivens J. Building Great Customer Experiences, 2002.
270. Gilmore J.H. and Pine J.B. Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy and Leadership.* 2002. Vol. 30. No. 4. P. 4-11.
271. Macmillan I.C. and McGrath R.G. Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review.* 1997. Vol. 75. No. 4. P. 133-142.
272. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємствах. *Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр.* Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2008. № 14. С. 3-7.
273. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві; Терноп. акад. нар. госп-ва. Тернопіль : Економ. думка, 2019. 26 с.
274. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія). Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
275. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
276. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2012. 712 с.
277. Copley P., Hill J. Marketing communications management: concepts, theories, cases and practices. Oxford, 2004.
278. Habermas J. Theorie kommunikativen Handelns. 2 Bde., Frankfurt. M., 1981.
279. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education.* 2019. Vol. 22. Issue 2. PP. 1-8.

280. Joseph P. Gultinan. Paul Marketing management: strategies and programs. 5 ed., 1996. 480 p.
281. Прауде В. Р. Маркетинг : навч. посібн. / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. К. : Вища шк., 2014. 256 с.
282. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самот. вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України. К.: Знання, 2009. 299 с.
283. Біла О.Г. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2009. 383 с.
284. Буряковський В.В. Фінанси підприємств: [навч. посібник]. К.: Кондор, 2007. 358 с.
285. Мочерний С.В. Економічна теорія: посібник для студентів вищих закладів освіти. К.: Видав. Центр «Академія», 2005. 640 с.
286. Білик Т.О. Теоретичні аспекти прибутку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. № 8. С. 8-13.
287. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2009. 23 с.
288. Мелень О.В. Фінансові результати діяльності підприємства: визначення, класифікація, управління. О. В. Мелень, О. В. Полтавець. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 46 (1267). С. 109-114.
289. Скалюк Р.В. Сутність та значення фінансових результатів в системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 18(1). Економічні науки. С. 135-141.
290. Скалюк Р.В. Економічний механізм управління фінансовими результатами промислових підприємств: теоретичні основи забезпечення функціонування. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 86-93.
291. Добрунік Т.П. Особливості управління фінансовими результатами аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5 (1). С. 76-83.
292. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>.
293. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства

фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

294. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП), виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063

295. Міжнародний стандарт фінансової звітності, виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010

296. Фальченко О.О. Особливості формування фінансових результатів / О.О. Фальченко, О.І. Артеменко. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154-157.

297. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібн. К.:Вища школа, 2003. 280 с

298. Іванець, М. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. К. : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71-72.*

299. Сарапіна, О. Вдосконалення обліку фінансових результатів / Ольга Сарапіна, Яна Кутищенко. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. праць*. 2014. Вип. 2. С. 101-104.

301. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №3 «Звіт про фінансові результати: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. № 87. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

302. Замула І. В. Організація аналізу фінансових результатів в межах маркетингового дослідження конкурентних переваг. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 12-19.

303. Тютюнник Ю.М. Формування та факторний аналіз фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. №1. С. 117-121.

304. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

305. Брік С. В. Особливості організації обліку, аудиту та аналізу доходів і витрат підприємства з метою формування його фінансового результату

(прибутку). *Економіка, бізнес-адміністрування, право*. 2017. № 2 (2), січень-лютий. С. 279–290.

306. Бурковська А.В. Економічна сутність фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Moderneconomics*. 2018. №8. С. 29–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_8_5

307. Карченкова О.Л. Типові помилки в обліку фінансових результатів підприємства: виявлення і запобігання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 912–915.

308. Каткова Н. В. Методичні підходи до аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5988>

309. Єпіфанова І.Ю. Особливості управління фінансовим результатом від операційної діяльності підприємства / І.Ю Єпіфанова, В.С. Ревенко. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. С. 160-166.

310. Пігуль Н.Г. Управління прибутком підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2010. № 28. С. 125–132.

311. Чернецька О.В. Внутрішні чинники у формуванні системи управління фінансовими результатами сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 5(67). С. 146–151.

312. Одинцова Т.М. СVP-аналіз як інструмент управління фінансовими результатами підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 1(9). С. 90–95.

313. Яріш П. М., Касьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. 2013. № 4(144). С. 159–162.

314. Мочаліна З. М., Поспелов О.В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. *Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб.* 2011. № 98. С. 221–227.

315. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 55 – 59.

316. Kuznetsova I., Gorbatiuk V., Mulyk T., Piskun A., Pashchenko O., Hridin O. Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12 (6). P. S516–S539. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1759>.

317. Піскун А.В. Теоретичний аспект результативності та ефективності діяльності підприємства. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна*, 19 лютого 2021 р. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С.217-218

318. Піскун А. В. Використання багатомірних статистичних методів при управлінні результативністю підприємства. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17-18 травня 2021 р. М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти, ОНЕУ. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 209-211.

319. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

320. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1(55). С. 127–129.

321. Коришко Н. Організація обліку фінансових результатів підприємницької діяльності. *Економічний аналіз. Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2010. Вип. 6. С. 84=86.

322. Кулинич М. Взаємозв'язок суттєвих факторів у структурному моделюванні управління фінансових результатів. *Економічний аналіз. Зб. наук. праць каф. економічного аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2010. Вип.6. С. 426-429.

323. Левицька О. Відображення результатів діяльності у формах фінансової звітності підприємства. *Економічний аналіз. Зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2010. Вип. 6. С. 437-440.

324. Мочаліна З.М., Поспелов О.В.. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2011_98/221-227.pdf

325. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2003. 35 с.

326. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Харків, 2002. 17 с.

327. Юр'єва Г.В. Оцінка фінансового стану промислових підприємств – багатовимірний підхід: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Одеса, 2006. 20 с.

328. Бондар В. Я., Чернишова Л. В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Збірник науково-практичних статей*. Одеса, 2018. Ч. 2. С. 188-193.

329. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2003. 21 с.
330. Гайдаєнко О. М., Єфімова М. О. Стратегічний аналіз підприємства харчової промисловості методом SWOT. *Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки*. Міжнародний збірник наукових праць. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. Випуск 3 (15). С. 36-41.
331. Репушевська Ю.О. Формування антикризових управлінських рішень у діяльності підприємств машинобудування : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса. 2016. 197 с.
332. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 654 с.
333. Янковой А.Г. Многомерный анализ в системе *STATISTICA*. Одесса: Оптимум, 2001. Вып. 1.216 с.
334. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Полтава, 2006. 316 с.
335. Волчек Р. М. Розробка варіантів стратегічних змін у системі антикризового управління харчовими підприємствами : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса. 2008. 203 с.
336. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособ. Санкт-Петербург. Речь, 2002. 372 с.
337. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 412 с.
338. Про кооперацію : Закон України із змін. станом на 01.01. 2022р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
339. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України із змін. станом на 01. 07. 2021 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=172709>.
340. Гриценко М.П., Малік М.Й., Пулім В.А. Сільськогосподарська кооперація: проблеми, шляхи роз'язання. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 51-58.
341. Спинелли – мл. Стивен. Франчайзинг: путь к богатству [пер. с англ И. Г. Розмаинского], Москва. Вильямс, 2007. 384 с.
342. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 4-е изд. Москва: Экономистъ, 2015. 296 с.
343. Гохан Патрика. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [пер. с англ. А. Шматова]. 5–е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2020. 741 с.
344. Про концесію : Закон України із змін. станом на 01.01. 2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>

345. Терент'єва Н. В. Удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя. 2019. 250 с.
346. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112-117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf
347. Москалюк Г. О. Напрямки вдосконалення інформаційних функцій управління на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2012. № 18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2012/2.pdf
348. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. М.: Экономика, 1991. 270 с.
349. Владимирова Л. П. Прогнозування та планування в умовах ринку. М., 2000. 308 с.
350. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 541-546. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/93.pdf
351. Тюха І. В., Полінчик-Якорва Т. В., Минко Л. М. Планування підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 187-195. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/29936>
352. Круш П. В., Ліндаєв Д. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25. С. 111–118. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45980>
353. Марочко О. М. Автоматизація бізнес-процесу управління організацією збуту хлібопекарських виробів та їх логістикою на ВК ТОВ «Осьміног». Автоматизація технологічних і бізнес-процесів. 2022. Випуск 14 (2). С. 11-17. URL: <https://doi.org/10.15673/atbp.v14i2.2300>
354. Квілінський О. С. Деякі підходи до автоматизації управління промисловими підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 43. С. 105-119. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/18.pdf>
355. Лисенко В. В. Напрямки автоматизації маркетингової діяльності промислових підприємств. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14492/1/46.pdf>
356. Крупчатнікова Т. С., Буга Н. Ю. SFA-системи як інструмент підвищення ефективності продажів. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/67.pdf

357. Гарматій Н. Застосування сучасних інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. *Галицький економічний вісник*. 2019. №1(40). с.159-164.

358. Чорнуха О. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. 2021. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm>

359. Як змінюється попит на E-learning у світі?URL: <https://kenaztranslations.com/pereklad-e-learning/>

360. Абрамов Е. Г. О соотношении понятий интеллектуальная собственность, интеллектуальный капитал, интеллектуальные активы. Креативная экономика. 2007. № 1 (1). С. 19–23. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/4040>.

361. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затв. 18.10.99 № 242. Верховна Рада України: офіц. веб-портал. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.

362. Hussi T. Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance / T. Hussi, G.Ahonen // *Journal of Intellectual Capital*. 2002. Vol. 3. № 3. pp. 277-286.

363. Потапов Д. К. Неклассические логики: [учеб.пособ.]. СПб.: СПбГУ, 2006. 108 с.

364. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH. СПб.: БХВ-Петербург, 2003. 73бс.

365. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2005. 654 с.

366. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия: монография. Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. Х.: ИНЖЭК, 2002. 184 с.

367. Літвінов О. С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія. О.: Автограф, 2003. 242 с.

368. Шаблиста Л. М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 46–57.

369. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент К.: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995. 448 с.

370. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами К.: АДЕФ-Украина, 1996. 534 с.

371. Загородній А. Г. Інвестиційний словник: навч. посіб. А. Г. Загородній, Г. А. Вознюк, Г. О. Партин. Львів: Бескид Біт, 2005. 512 с.

372. Носова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 1 (12). С. 120-126.

373. Брюховецька, Н. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості

підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик. *Економіка промисловості*. 2009 С. 110-117.

374. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могиланська Бізнес Студія*. 2005. № 10.

Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. September, 13, 1970. p.122–126.

375. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Спб: Пітер, 2012. 824 с.

376. Сінк, Д.С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та підвищення. М.: Прогрес, 1989. 528 с.

377. Макконел, К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми та політика. М.: Справа, 1992. С.24-26

378. Фішер С. Економіка. М.Дело ЛТД, 1993. 864 с.

379. Закірова А.Р., Баширова І.Е. Оцінка вартості людського капіталу організації. *Наука та освіта у XXI столітті*. 2014. С. 62-64.

380. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Інфа.М, 2005. 53 с.

381. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

382. Занора В.О., Войтко В.С. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, управління прийняття рішень: монографія. Київ: КПІМ. Ігоря Сморгського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

383. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

384. Білинська М.М., Ю. В Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К. : НАДУ, 2011. 232 с.

385. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. 156 с.

386. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.:Кондор, 2009. 187 с.

387. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

388. Криворучко О., Дитинюк О. Інформаційні технології моделювання виробничих процесів як інструмент прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 32. С. 65-70.

389. Творошенко І.С. Технології прийняття рішень в інформаційних системах: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2021. 120 с.

390. Радько А. О., Ковшун Н. Е., Мельник І. Б. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2021. Т. 3. № 95. С. 120-128. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202111/>

391. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.

392. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 142-146. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-23.

393. Кузьміна О. М., Яремко С.А. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23, С. 144-147. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>.

394. Абдикеев Н. М. Технологии когнитивного менеджмента в цифровой экономике. *Мир новой экономики*. 2017. № 3. С. 24-28.

395. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.20998/2522-9052.2021.2.07>

396. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. Київ: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

397. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

398. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.

399. Виноградський М.Д., Виноградська А.М, Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 414 с.

400. Бутко І.М. Інформаційні технології використання геопросторових інформаційних структур. Системи управління, навігації та зв'язку. 2021. Вип. 2(64). С. 4-10. DOI: 0.26906/SUNZ.2021.2.004.

401. Обиденнова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 2(70). С. 153-157

402. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.

403. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 17. Т.2. С. 251-259. DOI: 10.15330/apred.2.17.251-259.

404. Cheng K., Deek F. Voting Methods and Information Exchange in Group Support Systems. *Acapulco, México: AMCIS*, 2006. 15 с.

405. Мулеса О.Ю. Методи врахування суб'єктивного характеру вхідних даних для задачі голосування. *Восточно-Европейський журнал передових технологій*. 2015. 1/3 (73). С. 20-25.

406. Nurmi H. Voting Systems for Social Choice. *Introduction to the Handbook of Group Decision and Negotiation*. 2010. С. 167–182.

407. Бондарчук Н.В. Васільєва Л.М., Бондарчук О.П. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі і аудиті. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, Дніпропетровськ «Вид-во Свідлер А.Л.», 2010. 232с.

408. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. STUDIES.in.ua. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3314-metod-delf-yak-metod-klksnoyi-ocnki-dumki-ekspertv-yogo-perevagi-nedolki.html>.

409. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. URL: <https://magazine.faaf.org.ua>.

410. Мозковий штурм. WIKI. URL: <http://groupdynamics.kspu.edu/wiki/a/4>.

411. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. 5 (268). С. 169-188. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-169-188.

412. Терещенко Л.О. Технології моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вмп. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-55>.

413. Терещенко Л.О., Гужко С., Шайкан А.В. Управлінські інформаційні системи: підручник. Київ, 2008. 485 с.

414. Бойченко А.В. Методи формування сценаріїв інформаційних впливів у системах підтримки управлінських рішень: дис. ... кандидата техн. наук : 01.05.02. К., 2021. 172 с.

415. Апостолок О. Інформаційний менеджмент – основа управлінської діяльності. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. II Всеукраїнська науково-практична

конференція з міжнародною участю. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42759/1/%D0%90%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf>.

416. Мельник В.В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 49. С. 122-134.

417. Герасименко Н.П. Інформаційні технології в процесі управління. Людина і суспільство: економічний та соціокультурний розвиток: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2021. С 5-11.

418. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 97-106. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716.

419. Коваленко В. В. Кутишенко Р.С. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 54-61. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61.

420. Зварич Л.В. Актуальні питання менеджменту організації в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №9-10 (286-287). С. 168-177. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-168-177.

421. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.

422. Коломієць Г. М., Глушач Ю.С. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 137–143.

423. The Concept of a «Digital Economy». URL: <http://odec.org.uk/theconceptof-a-digital-economy/>.

424. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фінграмотність. Національний банк України, 9 липня 2020 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_finteh2025.pdf.

425. Коваленко В. В. Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України*. 2021. №3. С. 84-98. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.03.084>.

426. Souchkov, V. Breakthrough thinking with TRIZ for Business and management: an overview. ICG Training & Consulting/ 2007. 1-21. URL: <http://xtriz.com/TRIZforBusinessAndManagement.pdf>.
427. Deutsch C. The Seeking Solutions Approach: Solving Challenging Business Problems with Local Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*. 2013. № 3(3). P. 6-13. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/664>.
428. Alfaro, E. MIM3: Methodology of Innovation Management for Obtaining the Level 3 of I2MM. ICPE Public Enterprise Half-Yearly Journal 2017. № 23(1). P. 23-65. DOI: <https://doi.org/10.21571/pehyj.2017.2301.03>.
429. Barends E., Rousseau, D.M. Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions. 1th Edition, UK, London, Kogan Page, 2018. 38 p.
430. Bell E., Bryman A., Harley B. Business Research Methods. 5th Edition, UK, Oxford University Press, 2019. 806 p.
431. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(2). P. 72-84.
432. Wade M., Shan J., Bjerkan H., Yokoi T. Digital Vortex 2021. Digital Disruption in a COVID World. Lausanne, Global Center for Digital Business Transformation. 2021.
433. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: прийнята Кабінетом Міністрів України від 3.03.2021 р. № 179. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP210179?an=1>.
434. Кривов'язюк І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 127-134.
435. Ділові очікування підприємств України у III кварталі 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2022-Q3.pdf?v=4.
436. Neeraj/ Role of digitalization in human resource management. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 2018. Vol. 5 (1) P. 284–288. URL: <http://www.jetir.org/papers/JETIR1801055.pdf/>
437. Струтинська І.В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль Запоріжжя, 2020. 487 с.
438. Кузьміна О. В. Напрями розвитку цифрових технологій бізнес-аналітики. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 21 жовтня 2021р. Національний авіаційний університет. Київ. 2021. С. 73-75.

439. Кузміна О. М. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>.

440. Яремко С., Кузьміна О., Новицький Р. Використання технологій штучного інтелекту для прогнозування бізнес-процесів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2021. Вип. 43. С. 230–234. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2021-43-3>.

441. Yaremko S.A. , Kuzmina E.M., Savina N. B., Gromasze K., Yeraliyeva B., Borankulova G. Intelligent system in the context of business process modeling. *International Journal of Electronics and Telecommunications*. 2021. Vol. 67. №. 2. P. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.24425/ijet.2021.135959>.

442. Bruskin S.N., Brezhneva A.N., Dyakonova L.P., etc. Business performance management models based on the digital corporation's paradigm. *European Research Studies Journal*, 2017. Vol. 20(4A). P. 264–274.

443. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

444. Цифрова економіка. Вплив ІКТ на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія. За редакцією доктора економічних наук, професора Л. Л. Антонюк; доктора економічних наук, доцента Д. О. Ільницького, А. О. Севастюк. Київ, 2021. 337 с

445. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en.

446. Максимцев І.А., Горелов Н.А. Управління людськими ресурсами. Москва-Юрайт,2014. -С.16-25

447. Щекін Георгій. Організація та психологія управління персоналом: Учеб.-метод. посібник. К.: МАУП, 2002. 832 с.

448. Наумова Є. Ю. До питання визначення поняття «людські ресурси». *Изв. Волоград. держ. техн. ун-ту*. 2012. № 7 (94). С. 100-103.

449. Фішер С. Економіка/С.Фішер, Р. Дорнбуш, Р.Шмалензі. - М.Дело ЛТД,1993. -864 с.

450. Бояціс Р. Компетентний менеджер. Модель ефективної роботи. М: Видавництво Hippo Publishing Ltd., 2008.

451. Dubois D. D., «Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. » Human Resource Development Press, 1993.

452. Карташова Л. Ст, Ніконова Т. Ст, Соломанідіна Т. О. Організаційна поведінка: Підручник. 2-ге вид., перероб. та дод. М.: ІНФРА-М, 2007. 384 с.

453. Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер. Компетенції на роботі./М.Лайл Спенсер-мол.,М. Сайн Спенсер-Пер. з англ. М.: НІРРО., 2005. 384 с.
454. Річард Боятціс. Компетентний менеджер: модель ефективної роботи. Пер. з англ. М: ГППО, 2008. 352 с.
455. Хуторський А. В. Технологія проектування ключових компетенцій та предметних компетенцій. *Інтернет-журнал «Ейдос»*. 2005. 12 грудня. URL: [Мір://www.gmg.eidos.ru/journal/](http://www.gmg.eidos.ru/journal/)
456. Тлумачний словник Ожегова. URL: <http://www.ozhegov.org/>
457. Jean-Michel De Jaeger. Project Management Management Certification methodology for project managers by International Project Management Association (IPMA). URL: <http://www.12manage.com>
458. Бріч В.Я. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я. *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: Науково-виробничий журнал*. 2016. URL: irbis-nbuv.gov.ua
459. Соколова М. І., Дементьєва А. Г. Управління людськими ресурсами. М.: ТК Велбі, Проспект, 2006. 240 с.
460. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley, 1984. 499 p.
461. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. Managing Human Assets. New York: The Free Press, 1984. 209 p.
462. Майкл Армстронг Стратегічне управління людськими ресурсами: Пер. з англ. М: ІНФРА-М, 2002. VIII, 328 с. (Серія "Менеджмент для лідера")
463. Boxall, P. F. (1992) 'Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction', *Human Resource Management Journal*, 2 (3), pp. 61-79.
464. Kochan T.A., Varocci T.A. Human Resource Management and Industrial Relations. Boston: Little Brown and Company, 1985.
465. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, No 3. P.209-213.
466. New Perspectives on Human Resource Management / Edited by J.Storey. London: Routledge, 1989; P.19-40.
467. Ветлузьких Є. Н. Мотивація та оплата праці. Інструменти, методика, практика. М: Альпіна, 2016. С. 34.
468. Фредерік Герцберг, Harvard Business Review 10 кращих статей, «Управління персоналом», М.: Альпіна паблішер, 2020. С. 41-64.
469. Батюк Б.Б., Вороний І.В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*, 2016, т 18, № 2 (69) URL: <https://cutt.ly/FNN9BSa>

470. Башкатова Ю.І. Управлінські рішення: [навч. посіб.]. М.: МЕСІ, 2004. 184 с. URL: http://elibrary.bsu.edu.az/files/books_200/N_179.pdf

471. Боброва Л.А. Когнитивные искажения. (Обзор). *Отечественная и зарубежная литература*. Серия 3: Философия. 2021. № 2. С. 69-79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-iskazheniya/viewer>

472. Використано матеріали з книги Сідні Фінкельштейн «Помилки топ-менеджерів провідних корпорацій: Аналіз та практичні висновки», М., Альпіна Бізнеса Букс. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int164.html>

473. Войтко Дмитрий Когнитивные искажения: трюки разума и как преодолеть их в работе, 2021. URL.: <https://coaching-way.com/kognitivnye-iskazhenija-trjuki-razuma-kak-preodolevat-ih-v-rabote/>

474. Деніел Канеман, Мислення швидко та повільно. Вид-во: Наш Формат, 2017.

475. Держстат України веб-сайт. URL.: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm

476. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. URL.: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2014/249-237-8.pdf>

477. Зайцев О. Г., Зенченко С. В., Ляпіна, І. Р. Вплив когнітивних спотворень сприйняття рівня комфорту ведення бізнесу у регіоні інноваційності управлінських рішень. 2018 р. URL: <http://dx.doi.org/10.37493/2307-907x-2018-68-5-60-64>

478. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. *Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту*. URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm

479. Канемана Д. Як наш мозок обманює нас? Лекція. URL: <https://cutt.ly/nNMoeTT>

480. Корнилюк Р., Мічені Нобелем: економ-психолог Деніел Канеман, URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2010/11/5/255342/>

481. Лозовська Ольга, Когнітивні спотворення. 2021 р. URL: <https://mentalcode.com.ua/ru/kognitivnye-iskazheniya/>

482. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.

483. Найдюк С.В., Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. 2015. № 9 (23). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>

484. Осьмак Євген Що таке критичне мислення, що буває коли його нема, та як його розвивати в компанії. 2021. URL: <https://newrealgoal.com.ua/uk/rozvitok-kritichnogo-mislennya.html>
485. Сомова Алена, Хоча на відточування цих навичок може знадобитися якийсь час, у результаті вони можуть заощадити вам сили та енергію. 2017. URL: <https://rb.ru/story/biases-in-decisions/>
486. Ушкальов В. В. Поведінковий підхід до подолання когнітивних обмежень у менеджменті. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: *матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману*: 15-16 лист. 2018 р.: тези допов. X. : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. С. 455–459. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20860>
487. Чуприков А. Керівники не вміють робити Це - тисячі компаній зазнали краху! URL: <https://blog.liga.net/user/achuprikov/article/35478>
488. Шовкова О. Д. Наукові записки Національного університету «Острозька академія» (збірник наукових праць). Психологія (Острог: НаУОА) (7): 33. 2018 р. URL: <https://cutt.ly/VNMylK6>
489. Якупов Влад 22 когнітивних спотворення та як їх використовувати в маркетингу. 2020 URL: <https://cutt.ly/4NMik0n>
490. Buster Benson, Cognitive bias cheat sheet. 2016 URL: <https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
491. Hammond D., Keane R., Raiffa G., Hidden Pitfalls of Decision Making. URL: https://bookinstitute.ua/files/attach_files/id880990.pdf
492. Kahneman D., & Tversky A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, № 39(4), p. 341–350. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>
493. Tversky A., Kahneman D., (1975). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. In: Wendt, D., Vlek, C. (eds) *Utility, Probability, and Human Decision Making. Theory and Decision Library*, vol 11. Springer, Dordrecht. URL: https://doi.org/10.1007/978-94-010-1834-0_8
494. Hammond D., Keane R., Raiffa G., Hidden Pitfalls of Decision Making. URL: https://bookinstitute.ua/files/attach_files/id880990.pdf
495. Vladislav Zavadskyy «Когнітивні упередження». 2017. URL: <https://cutt.ly/vNMusnu>
496. Wilcox J. (1986). *Communication Creatively in Conflict Situation. Management Solution*. P. 18–24.

Наукове видання

Монографія

ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Загальна редакція І.О. Кузнецова

Видавництво «Діса плюс»

Тел. (057) 768-03-15

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників та
розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 4047 від 15.04.2011 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Друк цифровий. Гарнітура Times New
Roman. Підписано до друку 03.01.2023 р.

Наклад 100. Умовн. друк. арк. 32,7

Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»
61000, м.Харків, вул. Катерининська, 46.

Тел. (099) 604-49-45

www.bookline.online