

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій
Протокол № 22 від 22 серпня 2025 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи



ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування

Статус дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
к.е.н., доцент

Марина ПАСЬКО

Завідувач кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Марина ПАСЬКО

**Харків
2025**

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Прийняття та реалізація управлінських рішень в організації» спрямована на засвоєння здобувачами теоретичних засад процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, його планування, організації, мотивації та контролю. Розкрито базові та новітні методи та моделі прийняття управлінських рішень, що забезпечують їх ефективність в сучасних умовах господарювання.

Мета навчальної дисципліни - розвиток у здобувачів сучасного управлінського мислення, формування систематизованого комплексу знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, а також навичок розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях за допомогою різних методів і технологій.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Прийняття та реалізація управлінських рішень в організації» є:

оволодіння інструментарієм розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності;

застосування на практиці теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів;

формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях.

Об'єктом навчальної дисципліни виступає соціально-економічна система організацій та процеси, які розкривають різні аспекти прийняття управлінських рішень.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	СК12
PH4	ЗК4, ЗК12, СК12
PH5	СК11
PH6	ЗК8, СК12
PH9	СК15
PH10	ЗК11
PH12	СК15

PH14	CK13, CK15
PH15	CK15
PH18	CK2, CK9, CK16
PH20	CK12, CK16

де, PH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

PH4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

PH5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

PH6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

PH12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

PH14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

PH18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм в умовах невизначеності.

PH20. Демонструвати навички управління людськими ресурсами суб'єктів різних організаційно-правових форм.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК16. Здатність до застосування моделей і методів розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в організаціях

Тема 1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення в менеджменті

1.1. Поняття «управлінських рішень», їх ознаки та вимоги. Управлінське рішення як процес та явище. Основні складові прийняття управлінського рішення: суб'єкт прийняття управлінського рішення; керовані і некеровані змінні; обмеження; критерії; вирішальне правило; альтернативи; можливості реалізації. Фактори, які впливають на їх розроблення. Класифікація управлінських рішень.

1.2. Економічна сутність та форми управлінських рішень. Економічний зміст рішення. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст управлінського рішення.

Тема 2. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень

2.1. Традиційна схема розроблення і реалізації управлінського рішення. Виявлення проблемної ситуації і постановка цілі. Збір інформації та виявлення обмежень. Розроблення альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту. Організація виконання прийнятого рішення. Контроль виконання рішення.

2.2. Підготовчі етапи процесу прийняття управлінського рішення. Збирання інформації про можливі проблеми. Ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення. Розроблення оцінної системи. Діагностика ситуації. Розроблення прогнозу розвитку ситуації.

2.3. Організація процесу розроблення управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень. Відбір основних варіантів управлінських впливів. Розроблення сценаріїв розвитку ситуації. Експертне оцінювання основних варіантів керуючих впливів.

2.4. Узгодження прийнятого управлінського рішення. Управління реалізацією рішення: визначення календарних строків виконання рішення, призначення відповідальних виконавців, доведення рішення до виконавців, інструктаж, конкретизація завдань та відповідальності, матеріально-технічне забезпечення процесу праці, координація дій виконавців. Контроль виконання управлінського рішення та оцінка отриманих результатів.

2.5. Вимоги до оформлення рішень. Основні атрибути документально оформлених управлінських рішень. Процедура погодження (засвідчення) управлінського рішення. Сутність і зміст основних етапів процесу організації виконання прийнятих управлінських рішень. План реалізації рішення. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень. Організація масиву та

потоків інформації. Підготовка виконавців до реалізації поставлених завдань. Моніторинг і управління реалізацією рішення. Оцінювання виконання рішення. Відповідальність за реалізацію рішень.

Тема 3. Особа, яка приймає рішення. Психологічні аспекти управлінських рішень. Стили прийняття рішень.

3.1. Особа, яка приймає рішення (ОПР). Особа, що приймає рішення (ОПР). Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, особливості поведінки, стилі керівництва тощо.

3.2. Особистісні фактори, які впливають на прийняття рішення: психічні процеси, психічний стан, психічні властивості загальні, психічні властивості індивідуальні. Види темпераменту.

3.3. Стили прийняття рішень. Види стилів прийняття рішень: за співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив; за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень; за рівнем організації управлінських рішень.

Тема 4. Технології розроблення управлінських рішень

4.1. Цільова орієнтація управлінських рішень. Цільові технології розроблення управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові та регламентні.

4.2 Сутність процесорних технологій. Технологія «управління за результатами». Технологія «управління на базі потреб та інтересів». Технологія «управління шляхом постійних перевірок і вказівок». Технологія «управління у виняткових випадках». Технологія «управління на базі штучного інтелекту». Технологія «управління на базі активізації діяльності персоналу».

Змістовий модуль 2. Моделі та методи прийняття та реалізації управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 5. Моделі прийняття управлінських рішень в організаціях

5.1. Моделі прийняття рішень в теорії управління: класична, поведінкова, ірраціональна.

5.2. Види моделей прийняття управлінських рішень. Концептуальні: модель «організація-машина», «природної» організації, організація-громада, соціотехнічна, інтеракціоністська, інституційна, конфліктна. Нормативна, дескриптивна і перскриптивна моделі. Індуктивна та дедуктивна моделі. Одноцільова та багатоцільова моделі. Одноперіодна та багатоперіодна моделі. Детермінована та стохастична моделі.

Тема 6. Методичні основи прийняття управлінських рішень та їх реалізація

6.1. Евристичні методи у прийнятті управлінських рішень. Метод експертних оцінок. Метод Делфі. Сценарний аналіз. Метод аналогій. Синектика

та метод контрольних запитань. Метод «мозковий штурм». Статистичне оброблення експертної інформації.

6.2. Основне призначення економіко-математичних методів у процесі прийняття управлінських рішень. Сутність методів математичного програмування. Кореляційний та регресійний аналіз. Застосування методів математичного програмування у процесі визначення оптимального управлінського рішення. Застосування методів багатовимірного аналізу в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень.

Тема 7. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

7.1. Принципові ознаки ризику як економічної категорії. Характерні властивості ризику. Зовнішні чинники виникнення ризику: фактори прямого та непрямого впливу. Внутрішні чинники виникнення ризику. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику. Коефіцієнт варіації. Функція "ризик – прибуток".

7.2. Урахування ризику під час формування критеріїв прийняття рішень. Процедури визначення критеріїв прийняття управлінських ризиків. Критерій Байєса (математичного очікування). Критерій Лапласа (принцип недостатнього обґрунтування, «орієнтуйся на середнє»). Критерій максимальної ймовірності. Критерій Гермейєра.

7.3. Методи корегування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень. Страхування ризику.

Тема 8. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності

8.1. Змістовність поняття невизначеності. Види невизначеності. Класифікація невизначеності. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.

8.2. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Метод «спроб і помилок». Метод «інтуїції». Метод «розуміння контексту». Метод «аналізу ризиків».

8.3. Критерії, що використовуються для оцінювання передбачуваних стратегій в умовах невизначеності. Підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Критерій Вальда (критерій «максиміну», правило песимізму, «розраховуй на найгірше»). Критерій «максимаксу». Критерій Гурвіца (критерій «оптимізму-песимізму» чи «альфакритерій», «компроміс»). Критерій Севіджа (критерій втрат від «мінімаксу», максимізація великого ризику, «розраховуй на найкраще»). Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).

Перелік практичних (семінарських), лабораторних завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Перелік практичних (семінарських) і лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1 Семінарське заняття	Семінарське заняття на тему: Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті
Тема 2 Завдання 1	Ділова гра «Алгоритм розв'язання управлінських проблем». Встановлення вірної послідовності етапів процесу прийняття управлінських рішень.
Тема 3-5 Завдання 2	Робота у малих групах «Розроблення та прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства». Генерування можливих варіантів альтернативних управлінських рішень. оцінювання кожного варіанту за критеріями
Тема 7 Завдання 3	«Вибір найбільш оптимального варіанту рішення з використанням методу «дерева рішень». Побудова дерева рішень та визначення очікуваних результатів
Тема 6 Лабораторна робота 1	«Використання методу Дельфі для організації та проведення експертного аналізу керованої системи».
Тема 6 Лабораторна робота 2	«Застосування інструменту «пошук розв'язань» для прийняття управлінських рішень». Визначення оптимального варіанту управлінського рішення за умовами обмеженості
Тема 7 Лабораторна робота 3	«Обґрунтування вибору оптимального рішення в умовах ризику». Визначення критеріїв Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейєра
Тема 8 Лабораторна робота 4	«Обґрунтування найбільш оптимальної стратегії діяльності організації в умовах невизначеності». Розрахунок критеріїв Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-8	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до лабораторного/практичного заняття
Тема 1	Підготовка до семінарського заняття. Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою
Тема 1-8	Оформлення завдань
Тема 1-8	Підготовка до колоквиуму

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських), лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-8).

Наочні (демонстрація (Тема 1-8).

Семінарські (Тема 1), практичні (групова робота (Теми 1-5), кейс-технології (Теми 3-5), ділова гра (Тема 2), ситуаційні завдання (Теми 3-5), лабораторні (Теми 6, 7, 8).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

- для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: доповідь на семінарському занятті (3 бали), презентація (2 бали), виконання завдань (34 бали), поточна контрольна робота (15 балів), перевірка самостійної роботи (6 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
Семестр VI

Навчальна дисципліна «Прийняття та реалізація управлінських рішень в організації»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

1. Управлінське рішення (УР) – це:

а) найважливіший вид управлінської праці, а також сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують вирішення проблем в організації;

б) людино-машинний обчислювальний комплекс, орієнтований на аналіз даних та забезпечуючий отримання інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері управління;

в) наука про організацію різних видів діяльності людини (наукової, практичної, учбової, ігрової та художньої);

г) усі перераховані відповіді правильні.

2. Основними функціями УР є:

а) планування, мотивація, контроль;

б) спрямовуюча, координуюча, мотивуюча;

в) управлінська, стимулююча, обмежуюча;

г) спостерігаюча, координуюча, агрегуюча

...

20. Методи контролю виконання УР поділяють на:

а) контроль за результатами та контроль за строками виконання;

б) контроль за елементами та контроль за процесами;

в) безпосередній та дистанційний контроль;

г) персональний та груповий контроль.

Завдання 2 (діагностичне) (15 балів)

Організація планує проведення рекламної кампанії нового продукту. Можливі варіанти комплексу маркетингу: $M_1 - M_3$. Можливі стани зовнішнього середовища: $C_1 - C_3$. Ймовірності розподілені наступним чином: $q_1 = 0,3$; $q_2 = 0,45$; $q_3 = 0,25$. Матриця виграшів подана в табл.

Таблиця

Вихідні дані

Комплекс маркетингу	Стан зовнішнього середовища		
	C_1	C_2	C_3
у			

M ₁	15	23	14
M ₂	16	14	13
M ₃	16	19	15

Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейєра, обґрунтуйте вибір найбільш оптимального комплексу маркетингу.

Завдання 3 (евристичне) (10 балів)

Ви є генеральним директором заводу з виробництва поліетиленових труб. Ваше підприємство може бути закрите через підвищений рівень забруднення навколишнього середовища відходами. Запровадження безвідходних та екологічно безпечних методів виробництва коштує дорого, тому собівартість продукції суттєво зростає, що знизить її конкурентоспроможність. Адміністрація міста надала Вам шість місяців для перебудови виробництва.

Необхідно: запропонувати альтернативи управлінських рішень у цій ситуації, розробити критерії та провести оцінювання альтернатив, провести обґрунтування обраного управлінського рішення.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій протокол № _ від «__» _____ 20__ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Пасько М.І.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Ястремська О.М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове) (20 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (діагностичне) (10 балів)

1-2 бали – завдання виконано частково або з грубими помилками. Формули використані неправильно чи відсутні. Результати обчислень некоректні або не подані. Робота неструктурована, відсутні пояснення.

3-4 бали – виконано частину розрахунків правильно, але з наявними суттєвими помилками. Є спроба застосувати правильні формули чи алгоритми, проте непослідовно. Подано відповіді до окремих етапів завдання. Структура роботи слабка, аналіз результатів поверхневий.

5-6 балів – завдання виконано повністю, але з окремими неточностями у розрахунках. Формули застосовано вірно, проте подекуди без пояснень. Подано

результати до всіх етапів завдання. Є стислий аналіз отриманих результатів. Робота структурована, але не завжди чітко оформлена.

7-8 балів – розрахунки виконані правильно та логічно. Формули та методика розрахунків наведені і пояснені. Результати подані наочно (у таблицях, схемах, графіках). Є аналіз результатів та зроблені висновки. Робота добре структурована та охайно оформлена.

9-10 балів – завдання виконане без помилок, з чітким обґрунтуванням вибору формул і методів. Результати розрахунків подані максимально зрозуміло й наочно (таблиці, схеми, графіки). Здійснено глибокий аналіз отриманих результатів, наведені аргументовані висновки. Робота структурована, логічна, демонструє високий рівень аналітичного мислення та креативності. Оформлення відповідає вимогам академічних стандартів.

Завдання 3 (евристичне) (10 балів)

1-2 бали – ситуація проаналізована поверхнево або некоректно, альтернативи відсутні або зведені до одного формального варіанту, критерії оцінювання не визначені, обґрунтування управлінського рішення відсутнє або нелогічне.

3-4 бали – подано спрощений опис проблеми, запропоновано альтернативи без чіткого обґрунтування, критерії оцінювання сформульовані нечітко або формально, вибір рішення пояснено загальними фразами.

5-6 балів – ситуація описана коректно, але без глибокого аналізу, запропоновано реалістичні альтернативи, сформульовано базові критерії оцінювання, проведено загальне порівняння альтернатив, обґрунтування вибору рішення є, але недостатньо аргументоване.

7-8 балів – проведено комплексний аналіз проблеми, запропоновано кілька чітко відмінних управлінських альтернатив, критерії оцінювання логічні, пов'язані з метою завдання, альтернативи оцінені послідовно (із використанням таблиць та шкал), обране рішення аргументоване з позицій ефективності та доцільності.

9-10 балів – здійснено глибокий системний аналіз управлінської ситуації з прогнозом наслідків, запропоновано комплексні, інноваційні та реалістичні альтернативи, розроблено обґрунтовану систему критеріїв оцінювання з поясненням їх значущості, проведено аналітичне порівняння альтернатив, управлінське рішення логічно обґрунтоване, стратегічно вивірене та відповідає умовам завдання, робота має чітку структуру та логічний виклад.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Петруня Ю.Є. 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. – Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/Прийняття%20упр%20рішень%202020.pdf>

2. Негрей В.М. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник / В.М.

Негрей, К.Л. Тужик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с.

3. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 360 с. Режим доступу: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041360.pdf>

Додаткова

4. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с. Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/56456/1/2020%20печ.%2019Л%20УР_Мен_конспект%20лекцій_Боровик%20М.В..pdf

5. Ваганова Л. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління / Л. В. Ваганова, І. А. Юричина, О. С. Карпанасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2022. - № 1. - С. 94-98. - Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-16>

6. Завербний А. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект / А. Завербний, Л. Залізна, О. Жук О. Економіка та суспільство. – 2023. - №50. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>

7. Кравченко, М. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції / М. Кравченко, В. Голюк // Економіка та суспільство. – 2022.- №40. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

8. Наливайко Л. Методи прийняття управлінських рішень: Конспект лекцій з навчальної дисципліни / Л. Наливайко, Т. Симоненко. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с. Режим доступу: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/z/zl16.2.pdf>

9. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16090/1/Технології%20прийняття%20управлінських%20рішень.pdf>

Інформаційні ресурси

10. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

11. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.