

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
«ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

Виконала:

здобувачка вищої освіти освітнього ступеня
«Бакалавр» освітньо-професійної програми
«Менеджмент» заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ВЕРЕСЮК Іванна Іванівна

Керівник:

Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 2026 р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Вересюк І.І. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2026.

У роботі розроблено узагальнений алгоритм комплексної оцінки економічної стійкості підприємства на основі інтегрального показника. Обґрунтовано диференційовану модель досягнення беззбитковості (базовий та ефективний рівні), яка адаптується під поточний фінансовий стан підприємства. На основі сценарного економіко-математичного моделювання доведено доцільність переходу досліджуваних підприємств на мінімальну ресурсозберігаючу технологію обробітку ґрунту (Mini-till) з оптимізацією структури посівних площ на користь високомаржинальних культур. Запропоновано матрицю проактивного ризик-менеджменту, що поєднує інструменти зовнішнього страхування (зокрема хеджування) та внутрішньої мінімізації ризиків.

Ключові слова: управлінське рішення, економічна стійкість, аграрне підприємство, ризик-менеджмент, невизначеність, диференційована модель беззбитковості, сценарне моделювання, маржинальний аналіз, ресурсозберігаючі технології.

ANNOTATION

Veresiuk I. Methods of Managerial Decision-Making under Conditions of Uncertainty.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Bachelor" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, Kamenets-Podolskyi, 2026.

The study develops a generalized algorithm for the comprehensive assessment of an enterprise's economic stability based on an integral indicator. A differentiated model for achieving a break-even point (basic and effective levels) that adapts to the current financial state of the enterprise is substantiated. Based on scenario economic and mathematical modeling, the feasibility of transitioning the studied enterprises to a minimal resource-saving tillage technology (Mini-till), along with the optimization of the crop area structure in favor of high-margin crops, is proven. A proactive risk management matrix is proposed, combining external insurance tools (in particular, hedging) and internal risk minimization.

Keywords: managerial decision, economic stability, agricultural enterprise, risk management, uncertainty, differentiated break-even model, scenario modeling, marginal analysis, resource-saving technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
1.1. Технологія прийняття рішень в управлінні.....	7
1.2. Моделі, чинники та умови прийняття управлінських рішень.....	12
1.3. Методичні засади технології прийняття управлінських рішень для забезпечення економічної стійкості підприємств на засадах беззбитковості.....	16
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	33
2.1. Стан економічного розвитку аграрного виробництва.....	33
2.2. Невизначеність як першоджерело ризику.....	38
2.3. Бізнес-планування як інструмент технології прийняття управлінських рішень.....	43
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	50
3.1. Диференційована модель формування беззбитковості у забезпеченні економічної стійкості аграрних підприємств	50
3.2. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.....	58
3.3. Прогнозування та оцінка економічної ефективності впровадження управлінських рішень із забезпечення стійкості.....	66
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем динамічності, турбулентності та мінливості ринкового середовища, проблема ефективного управління підприємствами набуває особливої гостроти. Для аграрного сектору економіки, який є однією з ключових складових національної безпеки держави, питання прийняття виважених управлінських рішень є життєво важливим. Діяльність аграрних підприємств обтяжена специфічними галузевими ризиками (природно-кліматичними, біологічними) та загальноекономічною невизначеністю, що вимагає від менеджменту застосування новітніх технологій управління.

Здатність підприємства утримувати економічну стійкість та забезпечувати беззбиткову діяльність в умовах ризику та невизначеності безпосередньо залежить від якості, своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень. Саме тому дослідження теоретичних засад, аналіз поточного стану та розробка дієвих моделей прийняття управлінських рішень для нейтралізації ризиків в аграрному бізнесі є актуальним науково-практичним завданням, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування методичних засад та розробка практичних рекомендацій і моделей щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах в умовах ризику та невизначеності для забезпечення їхньої економічної стійкості.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі основні *завдання*:

- розкрити технологію, моделі, чинники та умови прийняття управлінських рішень в організаціях;
- дослідити методичні засади прийняття рішень для забезпечення економічної стійкості підприємств на засадах беззбитковості;
- проаналізувати сучасний стан економічного розвитку та тенденції аграрного виробництва;

- визначити сутність невизначеності як першоджерела ризику в діяльності аграрних підприємств;
- обґрунтувати доцільність використання бізнес-планування як дієвого інструменту в технології прийняття управлінських рішень;
- розробити диференційовану модель формування беззбитковості як основи економічної стійкості агропідприємств;
- запропонувати практичні заходи щодо нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.
- здійснити прогнозування та оцінка економічної ефективності впровадження управлінських рішень із забезпечення стійкості

Об’єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах в умовах ризику та невизначеності.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад і практичного інструментарію (моделей, методів) забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств на основі ефективних управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії прийняття рішень та ризик-менеджменту. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: *логічного узагальнення та абстрагування* (при розкритті сутності технології прийняття рішень); *системного аналізу* (для вивчення чинників та умов прийняття рішень); *статистичного та економічного аналізу* (для оцінки стану економічного розвитку аграрного виробництва); *моделювання* (при розробці диференційованої моделі формування беззбитковості); *планування та прогнозування* (для обґрунтування заходів нейтралізації ризиків).

Інформаційна база дослідження. Підґрунтям для написання роботи слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань менеджменту, економіки підприємства та управління ризиками, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність аграрних підприємств, а також матеріали періодичних видань і ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних прикладних методик і моделей. Зокрема, запропонована диференційована модель формування беззбитковості та розроблені заходи з мінімізації ризиків можуть бути безпосередньо впроваджені в практику управління аграрними підприємствами з метою підвищення їхньої економічної стійкості та ефективності господарювання.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок основного тексту. Робота містить 22 таблиці, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування.

ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження, спрямованого на наукове обґрунтування теоретичних положень, розробку методичних підходів та практичних засад щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, сформульовано такі ключові висновки та пропозиції:

2. Теоретико-методологічні засади прийняття рішень. Доведено, що поточна та перспективна конкурентоспроможність бізнес-структури критично залежить від якості розробки й реалізації управлінських рішень. Управлінське рішення є результатом комплексного аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування. В умовах ринкової турбулентності особи, що приймають рішення (ОПР), повинні застосовувати новітні, адаптовані до вимог ринку методи оцінки, переходячи від інтуїтивного управління до науково обґрунтованого моделювання альтернатив.

3. Алгоритмізація оцінки економічної стійкості. Розроблено та запропоновано узагальнений алгоритм комплексної оцінки економічної стійкості підприємства. Даний методичний підхід дозволяє визначати загальний рівень стійкості на основі агрегованих і часткових показників (виробничо-технологічних, кадрових, фінансових, маркетингових, інноваційно-інвестиційних), виявляти ступінь впливу окремих факторів на фінансовий стан та ідентифікувати найбільш вразливі зони діяльності для своєчасного прийняття антикризових рішень.

4. Стан і тенденції розвитку аграрного сектору. Аналіз макроекономічних показників засвідчив відносно високий рівень рентабельності сільського господарства порівняно з іншими галузями. Проте розвиток сектору супроводжується значними структурними диспропорціями: високою матеріало- та трудомісткістю на тлі недостатньої фондоозброєності та заниженого рівня оплати праці. Дослідження підприємств Хмельницької області підтвердило, що дефіцит ресурсного забезпечення деформує процеси відтворення. Лише

досягнення оптимального співвідношення між основними та оборотними фондами здатне забезпечити відновлення економічної стійкості.

5. Диференційована модель управління беззбитковістю. Обґрунтовано доцільність розгляду процесу функціонування підприємства через призму управління беззбитковістю. Розроблено диференційовану модель, яка доводить, що беззбитковість — це динамічний процес. Досягнення «базового рівня» (нульовий прибуток) є умовою виживання та збереження капіталу, тоді як перехід до «ефективного рівня беззбитковості» забезпечує генерування стабільного прибутку, необхідного для самоокупності та самофінансування.

6. Інформаційне забезпечення управлінського процесу. Доведено, що ефективне управління ризиками та витратами неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Успішна реалізація моделі беззбитковості вимагає постійного моніторингу зовнішніх об'єктів (еластичність попиту, ціни конкурентів, кон'юнктура ринку) та внутрішнього середовища (маржинальний дохід за видами продукції, витрати за центрами відповідальності). Це є базисом для коригування цінової, маркетингової та асортиментної політики.

7. Система нейтралізації та мінімізації ризиків. Встановлено, що ключовим етапом прийняття рішень є перехід до проактивного ризик-менеджменту. Запропоновано комплексне використання зовнішніх (хеджування форвардними контрактами, мультиризикове страхування) та внутрішніх (самострахування, продуктова диверсифікація, встановлення фінансових лімітів) інструментів захисту. Обов'язковою умовою є розробка альтернативних (контингентних) планів дій на випадок настання кризових тригерів.

8. Сценарне моделювання виробничої діяльності (на прикладі ТОВ «Подільський господар»). На основі розробленої економіко-математичної моделі досліджено три сценарії технологічного розвитку підприємства. Доведено, що традиційна технологія забезпечує маржу безпеки на рівні 62,3%, але обмежує потенціал зростання прибутку. Перехід на нульову технологію (No-till) максимізує абсолютний прибуток (до 11 185,7 тис. грн), але водночас знижує запас міцності до 48,2% через зростання сукупних витрат.

9. Оптимізація технологій та структури посівних площ. За результатами моделювання найбільш оптимальним і збалансованим управлінським рішенням визнано перехід до мінімальної технології (Mini-till). Впровадження цього підходу по всіх сільськогосподарських культурах формує найнижчий поріг беззбитковості. Модель забезпечує збереження науково обґрунтованої сівоzmіни та оптимізує площі під високомаржинальні культури (озима пшениця, соняшник), прискорюючи перехід підприємства до стану самофінансування.

10. Управління запасом економічної міцності (маржинальний аналіз). Розрахунок критичних рівнів витрат і цін реалізації підтвердив високу життєздатність запропонованих рішень. Встановлено, що лідери маржинальності (озима пшениця, соняшник, кукурудза) мають значний запас міцності — їх фактичні ціни реалізації перевищують критичні на 30–68%. Такий розрив створює потужний «операційний важіль», здатний абсорбувати майбутні інфляційні та логістичні шоки, гарантуючи підприємству довгострокову фінансово-економічну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гавриш О. А. Теоретико-методологічні засади формування управлінських рішень в умовах турбулентного середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 12–19.
2. Андрійчук В. Г., Саблук П. Т. Ефективність діяльності аграрних підприємств: сучасні методики оцінки. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 292 с.
3. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків в умовах невизначеності: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2022. 340 с.
4. Белко І. А. Генезис поняття «Розвиток». Стратегія збалансованого використання економічного потенціалу: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 1 червня 2021 р.). Кам'янець-Подільський, 2021. С. 77–80.
5. Белко І. А. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 1. С. 23–32.
6. Белко І. А. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2021. Вип. 2. С. 45–54.
7. Бойко О. В., Коваленко І. В. Менеджмент організацій: сучасні парадигми та технології: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 312 с.
8. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: сучасні інструменти управління агробізнесом. Харків: ХНУМГ, 2021. 185 с.
9. Борщук Є. М. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем агросфери. Львів: Растр-7, 2022. 315 с.
10. Бутко М. П., Мащенко В. П. Теорія прийняття рішень в умовах невизначеності: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 360 с.
11. Васильєва Т. А., Леонтьук М. В. Інструментарій обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 104–109.

12. Гірняк О. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків у бізнесі. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 268 с.
13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Технології розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ризику. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 245–251.
14. Гудзинський О. Д. Менеджмент в системі сучасного агробізнесу: стратегічний аспект. Київ: НУБіП, 2021. 237 с.
15. Данилюк В. О. Стратегічний менеджмент та механізми прийняття рішень. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. 240 с.
16. Дієсперов В. С. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств за сучасними формами звітності. *Економіка АПК*. 2022. № 9. С. 68–73.
17. Економічна стійкість аграрних підприємств: механізми забезпечення / за ред. П. Т. Саблука. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 415 с.
18. Євдокимова М. О. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 45–51.
19. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності агропідприємств. *Економіка АПК*. 2023. № 4. С. 104–107.
20. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. До методології формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2021. Вип. 200. С. 107–114.
21. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансовий словник-довідник. 4-те вид., оновл. Київ: Знання, 2021. 566 с.
22. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку аграрного підприємства в умовах євроінтеграції. *Агросвіт*. 2022. № 5. С. 33–37.
23. Захарченко В. І. Системний аналіз в управлінні та прийнятті рішень. Одеса: ОНТУ, 2021. 198 с.
24. Ігнатєва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства в кризових умовах. *Вчені записки КНЕУ*. 2022. № 1. С. 8–12.

25. Кафлевська С. Г. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2021. № 3(23). С. 105–108.
26. Кизима М. О., Пилипенко А. А. Збалансована система показників у стратегічному управлінні. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2021. 192 с.
27. Клебанова Т. С. та ін. Моделювання господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2021. 262 с.
28. Ковальчук А. М. Сучасні підходи до класифікації та оптимізації управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74). № 1. С. 88–94.
29. Колесніков Г. О. Сучасний менеджерський словник. Київ: Професіонал, 2022. 288 с.
30. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2023. 224 с.
31. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: інноваційний аспект. Харків: НТУ «ХП», 2021. 186 с.
32. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
33. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників: стратегії та рішення. Київ: Знання, 2022. 556 с.
34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні аспекти менеджменту: підручник. 4-те вид. Київ: Знання, 2023. 415 с.
35. Левицька А. О. Раціональні та евристичні моделі в практиці сучасного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 77–82.
36. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБТ*. 2021. № 15. С. 295–297.
37. Марченко В. М., Романенко О. О. Управлінські рішення: підготовка, прийняття, реалізація. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. 210 с.
38. Мащенко І. А. Організаційна єдність внутрішньогосподарських підрозділів аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 46–51.

39. Мельник В. І. Когнітивні стилі керівників у процесі прийняття стратегічних рішень. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 134–139.
40. Мельник О. Г. Діагностика діяльності підприємства на засадах системи економічних індикаторів. Львів: Львівська політехніка, 2021. 188 с.
41. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Полтава: ПУЕТ, 2021. 231 с.
42. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації (переклад з англ.). Київ: Наш Формат, 2022. 450 с.
43. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: сучасний вимір. Київ: ЕксОб, 2022. 560 с.
44. Ненно І. М. Порівняльний огляд стандартів, практик та норм управління ризиками в Україні та за кордоном. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 3(78). С. 151–159.
45. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27.
46. Олійник О. В. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 115–120.
47. Отенко І. П., Малярець Л. М. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Харків: ХНЕУ, 2021. 348 с.
48. Павленко І. Г. Методологія управління ризиками при прийнятті господарських рішень. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 58–63.
49. Перебийніс В. І., Світлична А. В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Полтава: ПУЕТ, 2022. 216 с.
50. Петруня Ю. Є. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. 276 с.
51. Портер М. Конкурентна стратегія: техніка аналізу галузей і конкурентів (пер. з англ.). Київ: Наш Формат, 2021. 452 с.

52. Рогач С. М., Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: підручник. Київ: ЦП «Компринт», 2022. 597 с.
53. Руденко М. В. Трансформація технологій менеджменту в умовах цифровізації економіки. Київ: КНЕУ, 2025. 275 с.
54. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Проблеми стратегічного управління підприємством в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. С. 290–292.
55. Судомир С. М., Герчанівська С. В. Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 13/14. С. 33–35.
56. Сухорська У. К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісник НЛТУ*. 2021. Вип. 31. С. 259–263.
57. Тимошук М. Р., Кузьмін О. Є., Фещур Р. В. Планування соціально-економічного розвитку підприємств. Київ: УБС НБУ, 2022. 449 с.
58. Ткаченко А. М., Попова О. В. Оцінка ефективності та якості управлінських рішень у корпоративному секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 33–38.
59. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків: ХНЕУ, 2022. 364 с.
60. Федоренко В. Г. Колективні та експертні методи обґрунтування рішень в управлінні проектами. *Держава та регіони*. 2024. № 2. С. 91–97.
61. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Системи індикаторів оцінювання рівня розвитку аграрних підприємств. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 210 с.
62. Харченко О. С. Алгоритмізація процесу розв'язання проблемних ситуацій у менеджменті організацій. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 1 (59). С. 142–148.
63. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2021. 608 с.

64. Чикуркова А. Д., Белко І. А. Система управління розвитком підприємств. *Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Каунас, 27 травня 2021 р.). Каунас, 2021. С. 163–166.

65. Чикуркова А. Д., Дідух С. В. Дослідження ресурсного потенціалу та системи управління ефективністю на засадах синергетики. *Сталий розвиток аграрної сфери*: матер. VIII Міжнар. конф. (Запоріжжя, 2024 р.). Запоріжжя, 2024. С. 84–86.

66. Чикуркова А. Д., Равлюк І. В. Сутність і принципи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки*: зб. наук. пр. (Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р.). Кам'янець-Подільський, 2024. С. 317–319.

67. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 192 с.

68. Шевченко С. О. Експертні системи підтримки прийняття управлінських рішень. Дніпро: УМСФ, 2026. 185 с.

69. Шейко В. М., Кушнарєнко Н. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності. 8-ме вид. Київ: Знання, 2021. 307 с.

70. Шлапак Н. С., Губіцька І. І. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ПДТУ*. 2021. Вип. 35. С. 54–60.

71. Яковенко В. С. Біхевіористичні аспекти менеджменту та їх вплив на якість управлінських рішень. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. Вип. 27. С. 201–206.