

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/klj/2025.1.21>**Співак В. М.,**

доктор політичних наук, професор

Співак М. В.,доктор політичних наук, професор,
професор кафедри адміністративного права та процесу
Національної академії внутрішніх справ

ЗОВНІШНІ ПОДІЇ, ПРОЦЕСИ, СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Розкрито сучасні наукові думки щодо прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику, невизначеності, конфлікту або протидії (активного супротивника). Визначено, що наука адміністративного права до свого арсеналу поступово накопичує різного роду напрацювання з прийняття управлінських рішень, розроблені методології (техніки) прийняття рішень та їх реалізації, які дають змогу суб'єктам прийняття рішень досягти необхідного рівня компетентності, більш об'єктивно оцінити проблемну ситуацію, врахувати наявні ресурси та обмеження, сформулювати варіанти прийняття рішень та аналізувати їх, обирати найоптимальніші з них і передбачати їхні можливі наслідки.

Вказані особливості прийняття рішень у середовищах з урахуванням методів та технологій. Названі фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення. Зазначається, що у процесі прийняття рішень особи, що приймає рішення, доводиться враховувати велику кількість показників, критеріїв, чинників, що впливають на поставлену в завданні мету. Показані зовнішні події і процеси які негативно впливають на Україну.

Визначено, що головною метою належного врядування як соціально-політичного інституту є максимізація добробуту народу. Це досягається через прийняття управлінських рішень, так як вони є основним результатом і сутністю управлінської діяльності.

Зроблений висновок про те, що: по-перше, посилюється значення ефективності політико-управлінських рішень їх залежність від громадської думки. Іншими словами, прийняття рішень – це технічна трансформація політичної влади в управління соціальними процесами; по-друге, результат політико-управлінських рішень це свого роду вироблення курсу розвитку держави. Важливу роль у цьому відіграє громадська думка яка може виконувати партнерську функцію у взаєминах з органами публічної адміністрації. Аналіз, систематизація громадської думки, до чи після прийняття управлінського рішення, може слугувати своєрідним індикатором сприйняття ситуації і задоволеності потреб, вивчення настроїв суспільства.

Ключові слова: *ризик, середовище, управлінське рішення, політика, процеси, події.*

Spivak V. M., Spivak M. V. External events, processes, environments and their influence on management decisions

Abstract. Modern scientific ideas on making management decisions in conditions of certainty, risk, uncertainty, conflict or opposition (active adversary) are revealed. It has been determined that the science of administrative law gradually accumulates in its arsenal various kinds of developments in making managerial decisions, developed methodologies (techniques) of decision-making and their implementation, which allow decision-makers to achieve the necessary level of competence, more objectively assess the problem situation, take into account available resources and limitations, formulate decision-making options and analyze them, choose the most optimal ones and predict their possible consequences.

The features of decision-making in environments are indicated, taking into account methods and technologies. The factors that influence the process of making a managerial decision are named. It is noted that in the decision-making process, the decision-maker has to take into account a large number of indicators, criteria, and factors that influence the goal set in the task. External events and processes that negatively affect Ukraine are shown.

It is determined that the main goal of good governance as a socio-political institution is to maximize the well-being of the people. This is achieved through the adoption of managerial decisions, as they are the main result and essence of managerial activity.

The conclusion is made that: firstly, the importance of the effectiveness of political and managerial decisions is increasing, their dependence on public opinion. In other words, decision-making is a technical transformation of political power into the management of social processes; secondly, the result of political and managerial decisions is a kind of development of the state's development course. An important role in this is played by public opinion, which can perform a partnership function in relations with public administration bodies. Analysis and systematization of public opinion, before or after making a management decision, can serve as a kind of indicator of the perception of the situation and satisfaction of needs, and a study of public sentiment.

Key words: *risk, environment, management decision, policy, processes, events.*

Постановка проблеми. Глобальна публічна політика вимагає максимальної участі у формуванні нових загальних управлінських, комунікативних та ідеологічних концепцій світового розвитку. В умовах зростання інформатизації, розвитку нових технологій (ШІ), триваючої глобалізації світової економіки, розмивання національних і державних кордонів, збільшення кількості конфліктів (вторгнення сил російської федерації на територію України) і появи нових екологічних і медичних проблем (спалах геморагічної лихоманки Крим-Конго, хвороб, які можуть викликати вірус Ебола чи вірус Марбургом, лихоманка Ласса) порядок денний об'єктивно розширюється і ускладнюється (недієвість міжнародних організацій, вихід країн-лідерів з ВООЗ), трансформуються міжнародні та національні політичні системи, змінюються ролі і функції більшості акторів на світовій арені. Водночас, внаслідок змін і появи нових форм публічної взаємодії між різними акторами у процесі творення нових культурних та ідеологічних смислів, моделей комунікації та глобального управління, ресурсів у світовій політиці, як у внутрішньому (державному), так і в зовнішньому середовищі, відбувається постійний процес прийняття рішень у різних умовах та середовищах що не завжди сприяють їх належній реалізації і сприятливим наслідкам. За таких умов виникає необхідність дослідження впливу зовнішніх подій, процесів і середовища на прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми рішень в системі публічного управління та адміністрування у своїх працях досліджували: К. Белікова, Я. Білоус, Р. Галгаш, І. Гасюк, М. Єрьомін, О. Іваній, Є. Красников, Н. Кіт, А. Капліна, С. Макуха, А. Олійник, С. Потеряйко, М. Паскалова, Н. Скопенко, А. Чуб, О. Шеремет та ін. Однак швидкість

змін у зовнішньому середовищі та зростаюча невизначеність у прийнятті управлінських рішень вимагають подальших досліджень.

Метою статті є розгляд комплексу факторів, які об'єктивно сприяють структурним і змістовним змінам у прийнятті управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Об'єктом управління є складна організація, що характеризується складним внутрішнім і зовнішнім середовищем. При прийнятті управлінських рішень на особу, яка приймає рішення, здійснює вплив велика кількість чинників, що можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать: організаційна культура; організаційна структура; інформаційні обмеження; ресурси організації; стиль лідерства осіб, які приймаються рішення; особистісні характеристики особи, яка приймає рішення [1, с. 52]

Зовнішнє середовище є одним з основних факторів, що визначають поведінку будь-якого суб'єкта, воно нестабільне, і це вимагає контролю для врахування змін. Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами: економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії; політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду; соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію; технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how; конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії; географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, клі-

матом і натуральними ресурсами [2], інформаційні (пропаганди та контрпропаганди у формуванні поглядів) [3, с. 146], соціальні медіа та дезінформація [4, с. 228].

До числа факторів, які впливають на процес прийняття управлінського рішення, належать такі: час та середовище, що змінюється – часові зміни та зміни середовища змушують шукати нові управлінські підходи до розв'язання ситуацій. До таких змін відносять зміни соціальних, економічних, культурних і політичних умов, а також технологічні зміни; інформаційні обмеження – відсутність інформації або її надмірна вартість може призвести до спотвореного сприйняття ситуації; поведінкові обмеження – пов'язані з психологічними бар'єрами чи власними переконаннями керівника, які заважають останньому адекватно сприймати ситуацію та діяти зважено; негативні наслідки – прийняття управлінських рішень у багатьох сенсах є мистецтвом пошуку ефективного компромісу, коли виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому. Подібні негативні наслідки необхідно враховувати, приймаючи рішення. Часто керівникові доводиться виносити суб'єктивне судження про те, які негативні побічні ефекти припустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату; взаємозалежність рішень – рішення, які приймалися раніше чи прийняті керівниками вищої ланки багато в чому зумовлюють наступні управлінські рішення [5, с. 5-6].

У науковій літературі виділяють умови прийняття управлінських рішень. До них відносять умови визначеності, ризику, невизначеності. Кожній такій умові характерні методи та технології.

М. Кравченко та В. Голюк визначеністю вважають такий стан середовища процесу прийняття рішення, за якого суб'єкти рішення наперед знають приблизний результат усіх альтернативних дій [6, с. 3]. Рішення в умовах повної визначеності ухвалюються тоді, коли є достатня і точна інформація про проблему. Такі рішення є програмованими, оскільки їх можна повторювати за аналогічних обставин. Інколи завдання повторюються і потребують стандартного підходу. До методів, що використовуються в умовах визначеності, нале-

жить математичне програмування або, як його ще називають, економіко-математичне моделювання. Це методи лінійного програмування, зокрема добре відомий симплексний метод, методи цілочисельного програмування, методи динамічного програмування, теоретичною основою яких є принцип Беллмана-Потрягіна, який говорить, що «будь-яка залишкова частина оптимального процесу є оптимальною». Тому процес моделювання відбувається від кінцевого стану до початкового, а вся траєкторія руху розбивається на певну кількість відрізків. Спочатку шукається оптимальне рішення для кінцевого стану, потім для суми останньої і передостанньої стадії тощо [7, с. 98]. До групи методів розроблення рішень в умовах визначеності також належать статистичні методи та методи прогнозування. До статистичних методів можна віднести насамперед кореляційний та регресійний аналіз. Поняття регресії і кореляції тісно пов'язані між собою. Обидва види аналізу слугують для встановлення причинних співвідношень між явищами та для визначення наявності або відсутності зв'язку. Тоді як у кореляційному аналізі оцінюється власне стохастичний зв'язок, у регресійному – досліджується його форма [7, с. 98].

О. Дробот у своїх дослідженнях спирається на три типи професійних ситуацій, які можуть виникати в діяльності керівників: 1. Ситуації слабкої невизначеності як найбільш вдалі для керівництва організацією. 2. Ситуації помірної невизначеності, які характеризуються високим ступенем ризику в процесі прийняття рішень, у яких можлива зміна характеру взаємодії з факторами зовнішнього середовища. 3. Ситуації високої невизначеності, які становлять найбільшу складність для прийняття управлінських рішень [8, с. 148].

Під невизначеністю розуміють «стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища». А. Махун стверджує залежно від типів і причин виникнення невизначеності виділяють декілька її видів: принципова невизначеність, яка пов'язана з неможливістю отримати інформацію на

даному рівні розвитку знань; невизначеність викликана великою кількістю об'єкт та елементів самої системи; невизначеність через брак інформації; невизначеність, яку може створити особа, що приймає рішення; невизначеність через зависоку вартість встановлення «визначеності»; невизначеність зумовлена обмеженнями самої системи прийняття рішень [9, с. 44].

М. Кравченко та В. Голюк невизначеність характеризують відкритістю вирішуваних задач, коли менеджер не ознайомлений з множиною чинників, які впливають на об'єкт управління. Саме в умовах невизначеності найбільше проявляється творчий аспект діяльності керівника. За цих умов він застосовує два основні підходи до прийняття рішення: 1) використовує особисті судження і доступну інформацію, власний досвід в оцінці ймовірності поведінки певних явищ; 2) вважає умови рівними (при високому ступеню невизначеності управлінець не прогнозує ймовірність виникнення певних явищ), оцінює передбачувані стратегії за допомогою критеріїв Вальда (максі-мін), Сейвіджа, Лапласа та Гурвіца. Прийняття управлінського рішення розглядається і як процес діяльності управлінців, і як результат виконання ними поставлених завдань. Також окрім наукового підходу до вибору альтернативних шляхів вирішення завдань управлінця застосовують творчий підхід, оскільки кожна проблемна ситуація має свої умови. Серед сучасних технік прийняття рішень варто виділити такі, як «звичка та досвід», «розсудливість та інтуїція», «техніка думки», «експеримент або тест», що засновані на індивідуальних навичках управлінця та їх здатності до аналізу поставленого завдання; «стандартні процедури» та «організаційна структура», характерні для більш формалізованих організацій. Найбільш популярними сучасними методами прийняття рішень є SERVO-метод, який аналізує взаємозв'язки між стратегією, середовищем, ресурсами, цінностями та організацією та «дерево рішень», яке дозволяє наочно відобразити вибори різних альтернатив та їх наслідки, поєднуючи їх з кількісними показниками. Широко використовується і метод моделювання, поширеною моделлю є CANVAS,

що підходить для створення управлінцями нових і удосконалення процесів [6, с. 7].

Ризик визначається як стан знання, коли відомі один або кілька результатів з кожної альтернативи і коли ймовірність реалізації кожного результату достовірно відома особі, яка приймає рішення. В умовах ризику особа, яка приймає рішення, має деяке об'єктивне знання середовища дій і здатна об'єктивно прогнозувати ймовірну сутність явищ і результат або віддачу за кожною з можливих стратегій [10, с. 54]. Ризик – це потенційно існуюча ймовірність втрати ресурсів чи неотримання доходів, пов'язана з конкретною альтернативою управлінського рішення; ризик є ймовірність несприятливого результату. Ризик як економічна категорія поєднує у собі оцінку ймовірності втрат та його величину. Для опису ризику використовують показники: ступінь ризику та ціну ризику. Ступінь ризику кількісно характеризує ймовірність результатів прийнятого рішення (як негативних, і позитивних). Для оцінки рівня прийнятності ризику виділяють певні зони ризику залежно від очікуваної величини втрат [10, с. 55]. Зона допустимого ризику – це зона, де величина можливих втрат не більше спроможності самої структури. Зона критичного ризику – це зона потенційного недобалансування. Зона катастрофічного ризику – зона можливого невиконання взятих зобов'язань. Управління ризиками включає такі основні напрямки діяльності: розпізнавання, аналізу та оцінки ступеня ризику; розробка та здійснення заходів щодо запобігання, мінімізації та страхування ризику; кризове управління (вироблення механізмів можливості адаптації структури до несприятливих умов діяльності). Методи управління ризиками поділяються на два основні напрямки: 1) методи попередження та обмеження ризику; 2) способи відшкодування втрат. Для ухвалення рішення в умовах ризику в основному використовують два методи: 1. Матриця результативності; 2. «Дерево» рішень [10, с. 55-56].

Як слушно зауважує В. Хавер, що для кожного етапу прийняття управлінського рішення характерні свої ризики які можуть бути різного ступеню [11, с. 72]. Зовнішні ризики є не настільки впливовим фактором, як вну-

трішні, але теж грають безпосередню роль. Вони є не такими впливовими, оскільки на їх рівень теж припадає вплив дуже великої кількості факторів – природні, політичні, економічні тощо....і можуть бути пов'язані із самим рішенням [11, с. 73].

Т. Гуржий виділяє особливості процесу розроблення та прийняття рішень у кризовій ситуації: обмежений час на прийняття рішень; обмежені ресурси; невизначеність чинників прийняття управлінських рішень; психологічна напруга; рівень значимості сприйняття ризику особою, що приймає управлінське рішення в умовах кризи; необхідність навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях та швидкого сприйняття нової інформації; гнучкість у формуванні управлінських рішень; присутність соціального тиску на процес прийняття рішень в умовах кризи. Процес розроблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті складається з трьох етапів: ідентифікації ситуації; розроблення альтернативних сценаріїв антикризових рішень; вибору оптимального управлінського рішення в антикризовому управлінні. Наголошено, що цей процес є динамічним із взаємодією та зворотним зв'язком між усіма етапами [12, с. 43].

Впливовими факторами у кожному із визначених середовищ є так звані особисті (їх можна представити у вигляді трьох рівнів, які відповідають традиційній психічній структурі особистості: психічні процеси; психічні стани; психічні властивості) та ситуаційні фактори (група факторів включає в себе фактори зовнішньої та внутрішньої середовища організації, які впливають на розробку, оцінювання, вибір та реалізацію альтернатив) [11, с. 71].

На думку М. С. Брюховецької, фактори, які впливають на процес прийняття рішення, можна поділити на дві групи: суб'єктивні та матеріально-технічні. До особистісних слід віднести всі фактори, що безпосередньо пов'язані з особою, яка приймає рішення: психологічні, культурні, професійні характеристики. У ході прийняття рішення здійснюється безпосередній вплив у залежності від особистих якостей, наявних здібностей, а також особистого досвіду кожного керівника. До матеріальних можуть входити фак-

тори, що пов'язані з фінансовим, технічним забезпеченням. До таких факторів належать фінанси – засоби для прийняття і реалізації рішення і час, тобто скільки саме часу знадобиться на процес прийняття рішення. Технічне забезпечення визначається наявністю необхідного обладнання, а також слід зазначити про кадрове забезпечення, що є також важливою умовою для розроблення і виконання рішення [13, с. 5].

Нині, Україна трансформує своє бачення майбутнього через прийняття рішень щодо майбутнього країни: Угода про фінансування (Програма «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи в Україні») між Україною і Міжнародною асоціацією розвитку від 11.09.2024; Угода між Міністерством закордонних справ Ісландії, Міністерством національної оборони Литовської Республіки та Міністерством оборони України про співробітництво в рамках коаліції спроможностей з розмінування України від 13.08.2024; Двостороння безпекова Угода між Україною та Сполученими Штатами Америки від 13.06.2024; Угода між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, про участь України у програмі Союзу «Механізм „Сполучення Європи“ (від 06.06.2023) тощо. Стратегіях визначених розпорядженнями Кабінету Міністрів України, зокрема: Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (від 17.01.2025 № 34-р); Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (від 31.12.2024 № 1351-р); Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (від 31.12.2024 № 1350-р.) тощо. Бачимо, що мережа правового розвитку в умовах криз і невизначеності посилює спроможність держави у забезпечення потребами громадян. Схвалення такого виду документів є інструментом для того, щоб адаптивно управляти ситуаціями,

гарантувати стабільність, розвивати державу і прогнозувати наступні кроки (рішення) через оцінку громадської думки. Громадська думка є чутливою до зовнішніх подій і процесів за яких приймаються управлінські рішення. Вона відіграє важливу роль при актуалізації проблем соціуму і впливі висловлених позицій на стан суспільно-політичних відносин, зокрема міжнародних. Наведемо приклад сформованої громадської думки з питань зовнішньополітичного вектора розвитку стосовно зовнішніх подій і процесів які нині негативно впливають на Україну [14].

Висновки. Підсумовуючи теоретичні та практичні напрацювання щодо визначення та пояснення політичної транзитивності рішень, не можна не помітити, що у дослідженнях цього процесу чітко визначаються правові, інструментальні та процедурні складові. Серед іншого на рішення впливають умови визначеності, ризику, невизначеності, сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів; суб'єкт прийняття рішення зі своїми погля-

дами і переконаннями. Концепція прийняття управлінських рішень є центральною для перетворення політичних вимог різних груп і громадян на засіб регулювання суспільних відносин, доступний для суспільства в цілому. Іншими словами, прийняття рішень – це технічна трансформація політичної влади в управління соціальними процесами. Результат управлінських рішень це свого роду вироблення курсу розвитку держави. Важливу роль у цьому відіграє громадська думка яка може виконувати партнерську функцію у взаєминах з органами публічної адміністрації. Тож, аналіз, систематизація громадської думки, до чи після прийняття управлінського рішення, може слугувати своєрідним індикатором сприйняття ситуації і задоволеності потреб, вивчення настроїв суспільства.

На нашу думку, наступні розвідки повинні бути спрямовані на дослідження умов прийняття управлінського рішення у стані конфлікту або протидії (активного супротивника) в управлінській сфері.

Таблиця 1

Зовнішні події і процеси які негативно впливають на Україну

Події і процеси	бали (за п'ятибальною шкалою від 1 до 5, де «1» означає, що впливу немає, «5» – дуже сильний вплив), середні бали
Проблеми з поставками воєнної допомоги Україні, невирішеність щодо використання західної зброї на території Росії	4,5
Загострення передвибірчої боротьби в США. Невизначеність майбутнього зовнішньополітичного курсу Вашингтону	4,2
Ускладнення політичної, соціально-економічної ситуації в Європі, посилення «втоми» від війни в Україні, зміцнення позицій правих сил тощо	3,9
Неспроможність глобальних і регіональних структур безпеки запобігти ескаляції конфліктів на світовій арені, зокрема, зупинити російську агресію	3,9
Поляризація світової спільноти, поглиблення глобального протистояння демократичного світу і табору авторитарних держав (зміцнення партнерства Росії, Китаю, Ірану, КНДР)	3,8
Ініціювання у світовому дискурсі планів припинення війни в Україні, що не відповідають інтересам України	3,6
Війна на Близькому сході – кризова ситуація в секторі Газа, бойові дії Ізраїлю проти ХАМАС і Хезболли, операція країн Заходу проти хуситів	3,2
Тривале протистояння США-Китай, що набуває ознак системної кризи. Загроза конфлікту довкола Тайваню	3,2
Недружня політика керівництва Угорщини, блокування офіційним Будапештом допомоги ЄС Україні, процесу її євроінтеграції	3,2
Посилення гібридного впливу Росії у Молдові та Грузії напередодні виборів	2,8

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18/2024. С.49-55. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.49
2. Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства. «Букліб». URL: <https://buklib.net/books/36593/>
3. Олійник А. М. Громадська думка в Україні та Росії: ефекти повномасштабної війни, факторна зумовленість і вплив на політичні рішення. *Український соціум*. 2024. № 1-2. С. 135-152.
4. Арутюнян В. Е. Аналіз впливу соціальних медіа на політику та прийняття рішень у державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 224-230.
5. Управлінські рішення в бізнес-менеджменті та особливості управлінської праці. Тема 6. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5265>
6. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск # 40 / 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
7. Сухачова О.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 48-2. 2019. С. 97-99.
8. Дробот О. В. «Ситуації прийняття управлінських рішень» – нова методика дослідження управлінської свідомості. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка Національної АПН України. Проблеми загальної та педагогічної психології. 2012. Т. 24, ч. 6. С. 145-154.
9. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023, С. 44-45. <https://orcid.org/0009-0007-0981-3939>
10. Технологія прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для студентів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» / О. В. Грибко. Харків: НТУ «ХПІ». 2023. 68 с.
11. Хавер В. М. Аналіз факторів впливу на прийняття рішення щодо фінансування інноваційного проєкту. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 3. С. 69-74.
12. Гуржий Т. О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 41-44.
13. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. Вип. 4. С. 3-6.
14. Зовнішня політика України: стан, тенденції, перспективи (вересень–жовтень 2024р.). Разумков Центр, 29 жовтня 2024. Соціологія. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/zovnishnia-polityka-ukrainy-standentsii-perspektyvy>