

УДК 005.336.3:378

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/52-3-30>

Тетяна СИЧ,

orcid.org/0000-0003-0230-3374

доктор педагогічних наук,

професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

(Полтава, Україна) *tatynasych@gmail.com*

ЯКІСТЬ КОЛЕГІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК УМОВА УСПІШНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

У статті розглянуто якість управлінських рішень вченої ради як колегіального органу управління університету. За інформацією з офіційних сайтів проаналізовано плани роботи та протоколи ухвал рішень вченої ради за 2020–2022 роки з 50-ти кращих вітчизняних університетів за рейтингом «Top - 200 Україна 2021». Досліджено кореляцію між успішністю діяльності університету за показниками рейтингу та якістю управлінських рішень вченої ради університету. Якість управлінських рішень розглядалась стосовно відповідності їх принципам прозорості, доцільності, системності, зорієнтованості на результат, а також стосовно якості оформлення та організації контролю за виконанням рішень. За результатами аналізу характеризувано стан реалізації демократичних принципів та цифровізацій управління ЗВО. Виявлено недоліки щодо подання інформації про діяльність вчених рад, складання планів роботи, формулювання рішень, організації контролю за виконанням рішень тощо. Встановлено, що ці недоліки зустрічаються навіть у ЗВО з високими рейтинговими показниками, що не дає можливість стверджувати про прямий зв'язок між якістю колегіальних управлінських рішень та успішністю університету. Проте вивчення досвіду провідних вітчизняних університетів надало змогу скласти загальне уявлення про стан виконання Закону України «Про вищу освіту» ст. 79 «Відкритість прийняття рішень і провадження діяльності у сфері вищої освіти». За результатами дослідження пропонується нормативне уточнення у законодавстві термінів, форм та сутності інформації, яка має бути оприлюднена на офіційних сайтах університетів, про діяльність й рішення колегіальних органів управління ЗВО. Це забезпечить максимальне використання цифрових технологій для ефективного університетського врядування відповідно до сучасних демократичних тенденцій розвитку вищої освіти.

Ключові слова: управління вищою освітою, управлінське рішення, цифровізація, демократизація.

Tetiana SYCH,

orcid.org/0000-0003-0230-3374

Doctor of Pedagogical Sciences,

Professor at the Department of Public Service and Management Educational and Social Institutions

Luhansk Taras Shevchenko National University

(Poltava, Ukraine) *tatynasych@gmail.com*

QUALITY OF COLLEGIUM MANAGEMENT DECISIONS AS A CONDITION FOR SUCCESS OF THE UNIVERSITY

The article considers the quality of management decisions of the Academic Council as a collegial governing body of the university. The information from the official websites was used to analyze work plans and protocols of decisions of the Academic Council for 2020–2022 of the 50 best domestic universities according to the rating «Top-200 Ukraine 2021». The correlation between the success of the university in terms of rating and the quality of management decisions of the Academic Council of the University were researched. The quality of management decisions was considered in relation to their compliance with the principles of transparency, expediency, systematic, result-oriented, as well as in relation to the quality of design and organization of control over the decisions implementation. According to the results of the analysis, the state of democratic principles implementation and digitalizations of higher educational institutions are characterized. Deficiencies in the submission of information on the scientific councils activity, preparation of work plans, formulation of decisions, organization of control over the implementation of decisions were revealed. It is established that these shortcomings are found even in higher educational institutions with high rating indicators, which does not allow to assert a direct link between the quality of collegial management decisions and the success of the university. However, the study of leading domestic universities experience provided an opportunity to form a general idea of the state of implementation of the Law of Ukraine «On Higher Education» art. 79 «Openness of decision-making and activities in the field of higher education». According to the results of the research, it is proposed to clarify the terms, forms and essence of the information that should be published on the official websites of universities about the activities and decisions of the collegial governing bodies of the Higher Educational Institutions in the legislation. It will provide maximum use of digital technologies for effective university governance in line with current democratic trends in higher education.

Key words: higher education management, management decision, digitalization, democratization.

Постановка проблеми. Після приєднання України у 2005 році до Болонського процесу вища освіта України розглядається як частина Європейського простору вищої освіти. Розвиток системи вищої освіти України має здійснюватися відповідно тенденціям розвитку Європейського простору вищої освіти, одними з яких є демократизація та цифровізація вищої освіти.

Центральна роль ІКТ в галузі вищої освіти визначена у декларації 2000 року Європейською Радою як важлива умова щодо досягнення стратегічних цілей для Європейського Союзу (Білецька та ін., 2018). А в період світової кризи, спричиненої пандемією останніх років, впровадження ІКТ у всі сфери діяльності закладів вищої освіти стало не тільки запорукою їхньої конкурентоспроможності, а й умовою виживання.

На основі демократичних принципів гуртуються фундаментальні цінності Європейського простору вищої освіти – академічна свобода, інституційна автономія закладів вищої освіти, добросовісність, відповідальність і довіра. На впровадження цих цінностей орієнтована вітчизняна освітня реформа. Формування демократичного середовища у системі вищої освіти забезпечується університетським врядуванням.

Університетське врядування розглядається у сучасній науковій думці як це «система інституційних правил (політики, закони, регуляції, норми тощо); структур (інституції, органи); учасників – суб'єктів врядування та відносин між ними; процесів (комунікація, прийняття рішень, планування, моніторинг тощо); механізмів та інструментів; яка створюється, функціонує та розвивається для реалізації місії закладу вищої освіти на основі академічної свободи та університетської автономії» (Калашнікова та ін., 2020: 14). Ефективне університетське врядування має забезпечити підвищення ефективності університетської діяльності відповідно до суспільних очікувань. Умовою підвищення ефективності функціонування процесів університетського врядування відзначають відповідність їх принципам: прозорості, доцільності, системності, зорієнтованості на результат (Калашнікова та ін., 2020: 20). Центральним у процесах університетського врядування, на наш погляд, є прийняття управлінських рішень. Ми погоджуємося з висновками науковців, що відповідальність за прийняття рішень лежить на академічному персоналі працівників ЗВО «однією з найголовніших функцій яких є не лише викладання й дослідження, а й активна участь в органах врядування, де вони беруть участь у прийнятті рішень на відповідних рів-

нях інституційної ієрархії та несуть за це відповідальність перед університетською спільнотою» (Калашнікова та ін., 2020: 220). Реалізація цієї відповідальності можлива за умовою демократизації управління, колегіальності, гласності та прозорості прийняття рішень.

Колегіальність прийняття управлінських рішень в ЗВО забезпечується завдяки роботі вченої ради університету як головного колегіального органу управління Університетом, на засіданні якої приймаються найважливіші питання щодо діяльності університету. Забезпечення гласності та прозорості прийняття рішень у ЗВО проголошено Законом України «Про вищу освіту». За яким у ст. 79 «Відкритість прийняття рішень і провадження діяльності у сфері вищої освіти» визначається, що «Рішення та діяльність у сфері вищої освіти, крім інформації з обмеженим доступом, є відкритими. Інформація про процедури та результати прийняття рішень і провадження діяльності у сфері вищої освіти підлягає обов'язковому оприлюдненню на офіційних веб-сайтах та у засобах масової інформації, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб» (Про вищу освіту, 2014). Отже, відповідно до цього закону рішення Вченої ради Університету мають оприлюднюватися на офіційному сайті Університету. Це надає можливість здійснити аналіз рішень з найважливіших питань діяльності провідних вітчизняних Університетів щодо відповідності їх принципам: прозорості, доцільності, системності, зорієнтованості на результат, а також якості оформлення та зробити висновки про загальну якість колегіальних управлінських рішень в університеті та з'ясувати, як це корелює з успішністю діяльності Університету та відповідає напрямам розвитку вищої освіти щодо її демократизації та цифровізації.

Аналіз досліджень. Проблема ефективності прийняття управлінських рішень знаходиться в центрі уваги науковців, які досліджують проблеми менеджменту. Теорію прийняття управлінських рішень розробляли Л. Бірман, Л. Євланов, Ю. Єкатеринославський, Н. Карданська, Б. Літвак, В. Спіцнадель, В. Трояновський та ін. В галузі державного управління цією проблемою займалися такі вітчизняні вчені як В. Бакуменко, А. Дегтяр, В. Степанов, С. Тарабан та ін. В одній з останніх публікацій з проблеми ефективності прийняття управлінських рішень є книга нобелівського лауреата, психолога, Д. Канемана «Шум» (Kahneman et al., 2021), у якій розглянуто вплив людського фактору та системних помилок і психологічних особливостей того, хто приймає рішення на ефективність рішень. Вітчизняний науковець

О. Мальцев (Тайна системной ошибки, 2021) розвинув ідеї Д. Канемана.

У колективній монографії за заг. ред. С. Калашнікової «Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції» (Калашнікова та ін., 2020) ґрунтовно досліджено сутність поняття «ефективне університетське врядування», фактори його забезпечення, вітчизняний та європейський досвід університетського врядування, обґрунтовано теоретичні засади ефективного університетського врядування.

Проте кореляція між якістю управлінських рішень вченої ради університету щодо оформлення, прозорості, доцільності, системності, зорієнтованості на результат та успішністю діяльності університету раніше не досліджувалася, чому й присвячується дана стаття,

Мета статті – розглянути якість колегіальних управлінських рішень провідних вітчизняних університетів як показника реалізації демократичних принципів та цифровізацій управління та умови успішності університету.

Методологія та методи. У ході дослідження вивченню підлягали офіційні документи щодо діяльності вченої ради університетів за 2020–2022 роки (плани роботи та протоколи ухвал рішень вченої ради). Для отримання інформації аналізувалися офіційні сайти з 50-ти кращих ЗВО III–IV рівнів акредитації за рейтингом університетів України «Топ-200 Україна 2021» (Рейтинг університетів, 2021). За статистичними даними на кінець 2020 р. в Україні функціонує 281 ЗВО III–IV рівнів акредитації (Заклади вищої освіти, 2021). Отже, до виборки університетів, які досліджувалися, залучено 18% університетів з найвищим рейтингом від загальної кількості вітчизняних університетів. Вивчення досвіду провідних університетів надало змогу скласти загальне уявлення про взаємозв'язок між якістю колегіальних управлінських рішень університету та успішністю університету та про реалізацію напрямів розвитку вищої освіти щодо демократизації й цифровізації управління ЗВО.

Виклад основного матеріалу. Вчена рада університету є колегіальним органом управління. Умови створення та функціонування, структура, повноваження вченої ради університету визначаються ст. 36 Закону України «Про вищу освіту» (Про вищу освіту, 2014). Відповідно до цієї статті до колегіального органу управління залучаються: адміністрація, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників, а також студентів та

аспірантів ЗВО, виборні представники з числа науково-педагогічних працівників, студентів та аспірантів, докторантів, а також представники організацій роботодавців. Формування складу вченої ради повинно відповідати вимогам: не менш як 75% – це наукові, науково-педагогічні працівники ЗВО, та не менш як 10% – виборні представники з числа студентів. Таке співвідношення складу вченої ради дає можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень різними категоріями учасників освітнього процесу. Отже, найбільша відповідальність відводиться академічному персоналу працівників ЗВО.

У ході дослідження офіційних сайтів університету виявлено різні підходи до реалізації у ЗВО вимоги щодо відкритості прийняття та оприлюднення рішень відповідно до ст. 79 Закону України «Про вищу освіту» (Про вищу освіту, 2014). Проте з 50 досліджених сайтів університетів тільки на одному сайті ЗВО, який займає 38 позицію у рейтингу, повністю відсутня інформація про діяльність вченої ради університету. На інших сайтах склад та діяльність цього колегіального органу управління висвітлюється на окремій сторінці сайту університету чи навіть на окремому сайті вченої ради, пов'язаному зі сайтом університету посиланням.

Чергові засідання Вченої ради університету проводяться, як правило, щомісячно, порядок денний цих засідань визначається планом роботи. На сайтах університетів можна знайти плани роботи вчених рад, порядок денний засідань та протоколи рішень. За законом рішення вченої ради університету обов'язково затверджуються наказом ректора. Тому деякі університети оприлюднюють на сайтах саме ці накази ректора. Проведений аналіз офіційних сайтів провідних вітчизняних університетів за вибіркою дослідження показав, що не всі заклади оприлюднюють плани засідань та ухвали рішень вченої ради, або надають фрагментальну інформацію про діяльність вченої ради (окремі рішення, неоновлені плани роботи, окремі накази ректора, якими затверджено рішення вченої ради), що зробило неможливим повний аналіз рішень у 20% ЗВО зі сформованої виборки. Деякі університети оприлюднюють тільки плани засідань, або тільки протоколи ухвал. Отже, у 10% ЗВО виборки аналізувалися тільки плани; у 20% ЗВО – тільки рішення; в 50% ЗВО аналізувалися і плани, і рішення (рис. 1).

Отже, наявність інформації про діяльність вченої ради на сайтах університетів обумовила можливість аналізу управлінських рішень цього колегіального органу управління у ході дослідження.

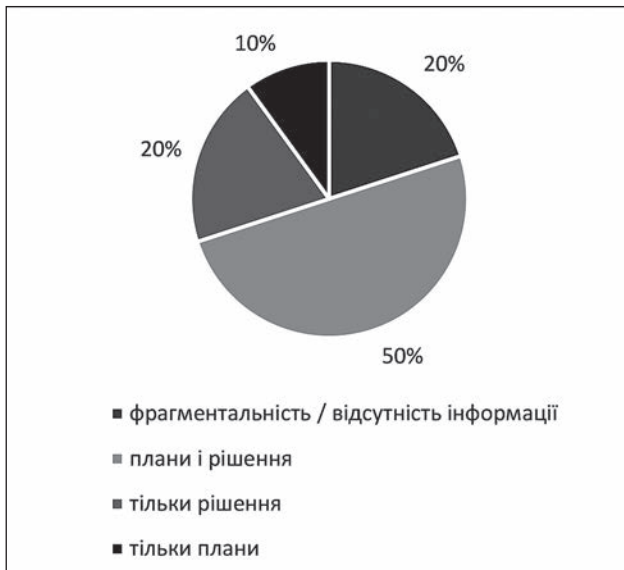


Рис. 1. Стан оприлюднення інформації на сайті університетів щодо діяльності вченої ради університету

На рис. 2 наведено дані щодо оприлюднення на сайтах інформації про плани роботи й рішення вченої ради відносно різних типів університетів, які досліджувалися.

З наведених даних можна зробити висновок, що найбільш повно діяльність вченої ради висвітлюють класичні університети, серед яких тільки 84% оприлюднили плани роботи вчених рад та 79% демонструють їхні рішення. У технічних та профільних університетах поширеною є практика оприлюднення тільки рішень засідань, при відсутності планів роботи вченої ради. Найменше висвітлюється інформація щодо планування

роботи вченої ради у технічних університетах, що може свідчити про недостатню увагу з боку керівництва до цього питання. Необхідно звернути увагу на те, що оприлюднення планів роботи, порядку денного засідань, рішень вченої ради не тільки забезпечує гласність та прозорість процесу управління, а й є методами управління щодо планування та доведення управлінських рішень до виконавців.

Навіть у п'ятірці кращих за рейтингом вітчизняних університетів зустрічається повна відсутність інформації про планування роботи вченої ради університету, або подання інформації на сайті вченої ради про план її роботи здійснюється у формі порядку денного, яке завершується поточним засіданням. Отже, по суті констатується тільки поточний хід роботи вченої ради, план на попередні засідання по суті відсутній. Аналіз порядку денного в оприлюднених планах роботи вчених рад університетів може надати уявлення про існуючі підходи до управління. Так деякі плани робіт вченої ради університету практично не відрізняються у порівнянні з попередніми роками, на розгляд ради щорічно виносяться однакові питання. Дійсно існує щорічна циклічність в освітньому та управлінському процесах, проте відсутність нових актуальних питань свідчить про формальність складання плану роботи вченої ради університету, може навіть відбивати формальність функціонування цього колегіального органу управління.

Також можна зустріти випадок, коли план роботи вченої ради складається переважно з питань розгляду звітів структурних підрозділів



Рис. 2. Відсоткове співвідношення університетів, на офіційних сайтах яких присутня інформація про плани роботи або рішення вченої ради

університету поряд з практичною відсутністю питань, присвячених розгляду перспективних напрямів діяльності університету, актуальних проблем тощо. Такий план демонструє пріоритет функції контролю та відбиває загальне розуміння керівництвом університету щодо реалізації своїх управлінських функцій.

Певні висновки щодо особливостей управління в університеті можна зробити за результатами аналізу наявності інформації на сайті про рішення вченої ради. На жаль 21% класичних університетів, 33% технічних університетів та 47% профільних університетів не використовують свої сайти для оприлюднення й доведення управлінських рішень до виконавців, що є недоліком у організації управління та використання ІКТ в управлінському процесі.

Детальний аналіз наведених управлінських рішень засідань вчених рад університетів виявив такі недоліки:

– Висвітлення рішень тільки за окремими засіданнями ради (наприклад, тільки три протоколи засідань вченої ради за кінець 2020 р.).

– Оприлюднення рішень тільки за окремими питаннями порядку денного засідань вченої ради (наприклад, за 2021 р. оприлюднено 1 рішення про прийняття посадових інструкцій, інші за 2016 р.).

– Затримка щодо оприлюднення на сайті рішень (наприклад, є факти у затримці у рік – наявність на сайті тільки рішень за 2019 р.; розповсюдженою є затримка у декілька місяців).

– Неконкретність та формальність формулювань та оформлення рішень. Наведемо факти щодо останнього недоліку. Так у протоколах рішень засідань вченої ради зустрічаються такі випадки: відсутність формулювання питання, за яким прийнято рішення; відсутність рішень за всіма пунктами, зазначеними у плані; відсутня конкретизація виконавців або термінів виконання, відсутність навіть конкретизації самого рішення (наприклад, змінено, затверджено теми досліджень без наведення нових назв тем, або рекомендовано до друку навчально-методичних посібників при відсутності інформації щодо назв та авторів цих посібників та ін.). Цей недолік свідчить про недостатню компетентність вченого секретаря ради та формальність цих рішень.

– Заміна рішень вченої ради наказами ректора університету. Такий підхід, коли у закладі рішення ради не оприлюднюються та не можуть бути розглянуті всіма учасниками освітнього процесу, демонструє авторитарність управління та зневаження до рішень колегіального органу управління. Проте надання інформації щодо затвер-

джень рішень вченої ради наказами ректора поряд із оприлюдненням самих рішень вченої ради теж має місце та не розглядається нами як недолік. Наприклад, зустрічаються навіть такі факти, коли поряд з рішеннями вченої ради розміщено накази ректора, які затверджують тільки 75% відсотків рішень вченої ради. Це свідчить про наявність дискусій між різними органами управління у закладі та неформалізованість управлінського процесу.

Робити висновки про ефективність управлінського рішення можна за результатом аналізу виконаних рішень. Розгляд планів роботи вченої ради університетів показав, що тільки у 9 університетах (0,18%) це питання присутнє у планах. За позицією у рейтингу це ЗВО з перших, середніх та здебільше останніх позицій з 50 кращих університетів, які ми внесли до вибірки, а саме: 5, 18, 21, 26, 33, 39, 44, 45, 48 місця рейтингу. Також виявлена різна періодичність щодо розгляду цього питання. Найчастіше це питання розглядається раз на рік, також зустрічається його розгляд кожного семестру та навіть щомісяця з подальшим узагальненням інформації за рік та п'ять років. Існують також різні підходи до аналізу виконання рішень. Так є детальний аналіз у звітах доповідачів з подальшими пропозиціями, має місце й більш формальний аналіз, де виконання рішення вченої ради визначається часткою рішень, які введені в дію наказом ректора від загальної кількості основних питань засідань вченої ради.

Висновки. Отже, нами не виявлена чітка залежність щодо якості оформлення рішень вчених рад, прозорості рішень, що забезпечує представленість про них інформації на сайті, доцільності, системності, зорієнтованості на результат, контролю виконання рішень та успішністю діяльності університету за рейтингом кращих університетів. Проте виявлено недоліки щодо подання інформації про діяльність вчених рад, складання планів роботи, формулювання рішень, контролю за виконанням рішень тощо, які зустрічаються навіть у ЗВО з високими рейтинговими показниками. На сьогоднішній час ми не можемо констатувати, що всі кращі за рейтингом вітчизняні університети повністю забезпечують прозорість управлінських рішень такого колегіального органу управління як вчена рада та демонструють якість цих рішень. Ми впевнені, що у ЗВО, які мають нижчий рейтинг та не ввійшли до вибірки ситуація подібна й навіть гірша. Ефективне управлінське рішення є тільки однією зі складових ефективного управлінського врядування від якого залежить успішність ЗВО.

У світлі констатації принципів, що забезпечують ефективність університетського врядування, доцільним є нагадування базових принципів врядування у вищій освіті, які ми вже зазначали вище, а саме принципи: академічної свободи, університетської автономії, колегіальності, партнерства, розподіленої відповідальності, підзвітності, балансування та динамічності. За цими принципами ЗВО дійсно можуть самі визначати як саме висвітлювати та контролювати управлін-

ські рішення вченої ради. Проте відсутність нормативного уточнення у законодавстві щодо термінів, форм та сутності інформації про діяльність й рішення колегіальних органів управління ЗВО дають підстави для формальної реалізації вимог ст. 79 Закону України «Про вищу освіту», не сприяє максимальному використанню цифрових технологій для забезпечення ефективного університетського врядування відповідно до сучасних демократичних тенденцій розвитку вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. № 4.3 (56.3). квітень, 2018. С. 10–14. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4.3/3.pdf> (дата звернення 21.02.2022).
2. Заклади вищої освіти. *Державна служба статистики України: офіційний сайт*. 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html. (дата звернення 27.06.2022).
3. Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції: Колективна монографія / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 223 с.
4. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII зі змінами 2019 р. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_vivu_osvitu/79.htm (дата звернення 27.06.2022).
5. Рейтинг університетів України «ТОП-200 УКРАЇНА 2021». *Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»: офіційний сайт*. 2021. URL: <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=6868>. (дата звернення 25.06.2022).
6. Тайна системной ошибки для тех, кто принимает решения. Новый курс по книге «Шум» нобелевского лауреата Д. Канемана. 2021. URL: <https://un-sci.com/ru/2021/07/05/tajna-sistemnoj-oshibki-dlya-teh-kto-prinimaet-resheniya-novyy-kurs-po-knige-shum-nobelevskogo-laureata-d-kanemana/> (дата звернення 27.06.2022).
7. Kahneman D., Sunstein C., Sibony O. Noise: A Flaw in Human Judgment. 2021. URL: <https://smartreading.ru/summary-by-alias/shum-izyany-chelovecheskogo-suzhdeniya> (дата звернення 21.02.2022).

REFERENCES

1. Biletska V. V., Polianychko O. M., Komotska O. S. Tendentsii rozvytku vyshchoi osvity v krainakh Evropeiskoho Soiuzu [Trends in higher education in the European Union]. *A young scientist*. № 4.3 (56.3). kviten, 2018. S. 10–14. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4.3/3.pdf> [in Ukrainian].
2. Zaklady vyshchoi osvity [Institutions of higher education]. *State Statistics Service of Ukraine: official websitz*. 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html. [in Ukrainian].
3. Mekhanizmy realizatsii efektyvnoho vriaduvannia v universytetakh Ukraïny v umovakh yevrointehratsii [Mechanisms for implementing effective governance in Ukrainian universities in the context of European integration]: Kolektyvna monohrafiia / Avtorskyi kolektyv: I. Drach, S. Kalashnikova, O. Palamarchuk, V. Riabchenko, L. Chervona; za zah. red. S. Kalashnikovoï. Kyïv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukraïny, 2020. 223 s. [in Ukrainian].
4. Pro vyshchu osvitu. Zakon Ukrainy [On higher education: Law of Ukraine] vid 01.07.2014 № 1556-VII zi zminamy 2019 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. Accessed [in Ukrainian].
5. Reitynh universytetiv Ukrainy «TOP-200 UKRAINA 2021» [Rating of Ukrainian universities «Top-200 Ukraine 2021»]. *Center for International Projects «Euroeducation»: official websitz*. 2021. URL: <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=6868>. Accessed 02 Feb 2022 [in Ukrainian].
6. Tayna sistemnoy oshibki dlya tekhn, kto prinimaet resheniya. Novyy kurs po knige «Shum» nobelevskogo laureata D. Kahnemana [The secret of a system error for those who make decisions. A new course on the book «Noise» by the Nobel laureate D. Kahneman]. URL: <https://un-sci.com/ru/2021/07/05/tajna-sistemnoj-oshibki-dlya-teh-kto-prinimaet-resheniya-novyy-kurs-po-knige-shum-nobelevskogo-laureata-d-kanemana/> [in Russian].
7. Kahneman D., Sunstein C., Sibony O. Noise: A Flaw in Human Judgment. 2021. URL: <https://smartreading.ru/summary-by-alias/shum-izyany-chelovecheskogo-suzhdeniya>