

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Управлінське рішення як центр управлінського
процесу»

Студента Короленко
Кароліни Олександрівни
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М (4,6зс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень	5
1.2. Класифікація управлінських рішень	9
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	15
2.1. Стадії прийняття управлінських рішень.....	15
2.2. Методи прийняття управлінських рішень	18
2.3. Чинники, що визначають якість і ефективність управлінських рішень...	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	25
ВИСНОВОК	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Управлінське рішення є фундаментальним елементом будь-якої організаційної системи, оскільки саме через нього реалізується весь потенціал управлінської діяльності. В умовах динамічного ринкового середовища, ускладнених воєнним станом та необхідністю швидкої адаптації вітчизняних підприємств до нових реалій, якість управлінських рішень набуває визначального значення для виживання та розвитку організацій. Здатність керівника приймати обґрунтовані, своєчасні й ефективні рішення є тим ключовим чинником, який відрізняє успішну організацію від тієї, що програє у конкурентній боротьбі.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними обставинами. По-перше, сучасне ділове середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що суттєво ускладнює процес вироблення управлінських рішень і вимагає застосування нових підходів та інструментів аналізу. По-друге, цифрова трансформація бізнесу, яку досліджують Н. М. Євтушенко та Д. І. Стеценко, а також Є. А. Івченко та Хімченко А. О., докорінно змінює технологічну основу прийняття рішень, відкриваючи широкі можливості для використання аналітики даних і штучного інтелекту. По-третє, як зазначають В. С. Тугай та В. Ю. Худолей, впровадження штучного інтелекту в адаптивне управління підприємством формує принципово нові вимоги до розуміння природи управлінських рішень та їхнього місця в управлінському процесі. Психологічний вимір проблеми, зокрема вплив стресу на якість рішень, докладно аналізують дослідники менеджменту Н. М. Мрака, В. В. Піцикевич та їхні співавтори, що свідчить про багатоаспектність досліджуваного феномену. Теоретичне підґрунтя вивчення управлінських рішень закладено у класичних працях видатних теоретиків-управлінців: Г. Саймона, Г. Мінцберга та І. Ансоффа, чий внесок залишається актуальним і в сучасних умовах.

Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз сутності, класифікації, методів прийняття та шляхів підвищення ефективності управлінських рішень як центральної ланки управлінського процесу.

Об'єктом дослідження є управлінський процес в організації як система взаємопов'язаних дій керівників різних рівнів ієрархії.

Предметом дослідження виступає управлінське рішення як ключовий елемент управлінського процесу, його сутнісні характеристики, методологія розробки та чинники ефективності.

Для досягнення мети дослідження визначено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність і характерні риси управлінських рішень;
2. Систематизувати їхню класифікацію за основними критеріями;
3. Охарактеризувати стадії та методи прийняття управлінських рішень; виявити чинники, що визначають якість і ефективність рішень;
4. Визначити перспективні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в сучасних умовах.

У процесі дослідження застосовувалися такі **методи**: аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел і формування власних висновків; системний підхід – для розгляду управлінського рішення як елемента цілісної управлінської системи; класифікація – для впорядкування видів і типів управлінських рішень; порівняльний аналіз – для зіставлення різних методів і моделей прийняття рішень; узагальнення – для формулювання теоретичних висновків і практичних рекомендацій.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень

Управлінське рішення посідає особливе місце в системі управління організацією, будучи тим сполучним елементом, через який абстрактні цілі та стратегічні наміри керівництва перетворюються на конкретні дії виконавців. Без прийняття рішень управлінська діяльність втрачає свій сенс – вона перетворюється на безкінечний процес аналізу без жодного практичного результату. Саме тому розуміння природи управлінського рішення, його сутнісних ознак і відмінностей від інших видів рішень є необхідною передумовою для будь-якого серйозного дослідження в галузі менеджменту.

Під управлінським рішенням у науковій літературі розуміють вибір, який здійснює керівник (або колегіальний орган управління) з-поміж кількох альтернативних варіантів дій із метою досягнення визначеної мети організації. Таке розуміння, однак, є спрощеним і не відображає всієї глибини цього феномену. Значно більш точно трактування пропонує лауреат Нобелівської премії Г. Саймон, який наголошує, що управлінське рішення є результатом складного когнітивного процесу, в якому раціональний аналіз нерозривно переплітається з інтуїцією, досвідом та суб'єктивними цінностями особи, що вирішує [22]. Ця теза закладає принципово важливу основу: управлінське рішення ніколи не є суто технічним актом, воно завжди несе на собі відбиток особистості керівника, організаційного контексту та специфіки проблемної ситуації.

Науковці у сфері психології управління М. Д. Прищак та О. Й. Лесько розглядають управлінське рішення як специфічний вид людської діяльності, пов'язаний з вибором мети, засобів і методів її досягнення в конкретній ситуації [15]. Такий підхід підкреслює телеологічну природу управлінських

рішень – вони завжди підпорядковані певній меті й оцінюються насамперед крізь призму ступеня її досягнення. Водночас дослідники управлінських рішень в менеджменті Л. В. Ваганова, І. А. Юричина та О. С. Карпанасюк акцентують увагу на тому, що управлінське рішення є формою здійснення організаційної функції управління, яка дає можливість суб'єкту менеджменту впливати на керовану систему, спрямовувати дії підлеглих в потрібному напрямку [3]. Таке розуміння особливо важливе у контексті публічного управління, де рішення набувають нормативного характеру і впливають на значно ширше коло осіб, ніж суто внутрішні організаційні рішення.

Природа управлінського рішення виявляється через систему його специфічних ознак, які відокремлюють його від інших типів вибору – повсякденних, технічних, дослідницьких чи побутових. Першою і найбільш фундаментальною рисою є його цілеспрямованість: управлінське рішення завжди орієнтоване на досягнення конкретного результату в рамках організаційних цілей, і його якість оцінюється саме через ступінь відповідності досягнутого бажаному. Друга характерна риса – це альтернативність: рішення передбачає наявність щонайменше 2 варіантів дій, між якими необхідно зробити вибір. Відсутність альтернатив перетворює рішення на автоматичну реакцію, а не на свідомий управлінський акт. Третя риса – владний характер: управлінське рішення приймається суб'єктом, наділеним відповідними повноваженнями, і є обов'язковим для виконання тими особами, на яких воно поширюється. Ця риса відрізняє управлінські рішення від рекомендацій, порад чи побажань – вони не просто висловлюють бажаний стан речей, а зобов'язують до певних дій [10].

Четвертою характерною рисою управлінського рішення є його відповідальний характер. Керівник, що приймає рішення, несе персональну відповідальність за його наслідки – як позитивні, так і негативні. Саме ця риса робить управлінське рішення принципово відмінним від рішень, що приймаються в грі чи навчальній ситуації: реальне управлінське рішення завжди має реальні наслідки для організації та її працівників. Л. М. Карамушка

підкреслює, що готовність брати на себе відповідальність є однією з ключових компетенцій ефективного керівника, і її брак нерідко призводить до того, що менеджери уникають прийняття рішень або свідомо затягують цей процес [9]. П'ятою рисою є циклічність управлінських рішень: жодне рішення не існує у вакуумі – воно є наслідком попередніх рішень і водночас створює умови для майбутніх. Ця риса відображає системну природу управлінської діяльності.

Шоста характерна риса – ситуативна обумовленість управлінських рішень. Будь-яке рішення приймається в конкретному контексті – організаційному, ресурсному, часовому, соціальному – і не може бути механічно перенесене з однієї ситуації в іншу без відповідної адаптації. С. В. Груб'як наголошує, що саме тому шаблонні підходи до прийняття рішень дають незадовільні результати: рішення, що виявилось блискучим в одній ситуації, може виявитися згубним в іншій, навіть якщо зовнішньо ситуації здаються схожими [5]. Сьома риса – інформаційна насиченість рішень. Кожне управлінське рішення базується на певному обсязі інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації, і якість цієї інформації безпосередньо визначає якість самого рішення. Проблема, однак, полягає в тому, що повна інформація є недосяжним ідеалом – реальний керівник завжди діє в умовах певної інформаційної невизначеності [22].

Психологічний компонент управлінських рішень виступає надзвичайно вагомим аспектом, якому в актуальній науці присвячується все більше досліджень. Дослідники О. М. Бандурка, С. П. Бочарова та О. В. Землянська визначають управлінське рішення як процес вольової регуляції, де логічні мотиви тісно взаємодіють із емоційними чинниками [1]. Практика свідчить, що 2 керівники з однаковим рівнем професійних знань і доступом до однакової інформації можуть прийняти принципово різні рішення в ідентичних ситуаціях саме через відмінності в психологічних характеристиках – рівні стресостійкості, схильності до ризику, домінуючих когнітивних стилях. Н. М. Мрака та співавтори доводять, що стрес суттєво погіршує якість управлінських рішень, звужуючи поле уваги особи, що вирішує, і схиляючи її

до вибору знайомих, але не обов'язково оптимальних стратегій [12]. Цей висновок має принципове практичне значення в умовах, коли значна частина вітчизняних керівників працює в умовах хронічного стресу, обумовленого воєнним станом та економічною нестабільністю.

Важливим аспектом розуміння сутності управлінських рішень є їхній зв'язок із функціями управління. Управлінське рішення є не просто одним із елементів управлінського процесу – воно пронизує всі його функції: планування реалізується через рішення про цілі й засоби їх досягнення; організація – через рішення про структуру та розподіл повноважень; мотивація – через рішення про систему стимулів; контроль – через рішення про стандарти й корегувальні заходи. І. В. Жалінська та В. О. Артерчук підкреслюють, що рівень управлінських рішень, які приймає керівник, є прямим відображенням рівня його управлінської зрілості та особистісного розвитку [7]. Цей зв'язок між особистісними якостями керівника та якістю його рішень є однією з ключових ідей сучасної управлінської науки.

Так само важливим є трактування управлінського рішення крізь призму теорії організаційної поведінки. Дослідники Г. Мінцберг, Д. Рейсінгані та А. Теоре у своїй фундаментальній праці щодо структури «неструктурованих» процесів ухвалення рішень демонструють, що справжній механізм розробки управлінських актів у межах організацій є набагато складнішим та менш послідовним, ніж це зображують класичні нормативні моделі [20]. Їхнє дослідження виявило, що більшість значущих рішень в організаціях проходять через 3 основні фази – ідентифікацію, розробку та вибір – однак між цими фазами існують численні петлі зворотного зв'язку, перерви та повернення до попередніх стадій. Ця картина реального процесу прийняття рішень суттєво відрізняється від ідеалізованих схем підручників, але саме вона відображає справжню природу управлінських рішень в організаціях.

Підсумовуючи розгляд сутності та характерних рис управлінських рішень, варто наголосити на тому, що сучасне розуміння цього феномену синтезує раціональний та поведінковий підходи. Управлінське рішення не є ні

суто раціональним вибором оптимальної альтернативи, ні імпульсивною реакцією на ситуацію – воно є складним процесом, у якому аналіз і інтуїція, об'єктивні дані та суб'єктивні цінності знаходять свій баланс. Розуміння цього балансу є ключем як до теоретичного осмислення природи управлінських рішень, так і до практичного вдосконалення управлінської діяльності в організаціях будь-якого типу.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Систематизація управлінських рішень виступає не просто академічною процедурою впорядкування наукових знань, а дієвим прикладним інструментарієм, який допомагає менеджеру обрати належний метод формування рішення ще на старті процесу його розробки. Розуміння того, до якого типу належить конкретне рішення, допомагає правильно оцінити необхідні ресурси, визначити часові межі, обрати відповідний метод аналізу альтернатив і сформувані правильні очікування щодо результату. Саме тому будь-який серйозний курс з управління присвячує значну увагу систематизації видів управлінських рішень, а дослідники продовжують розробляти нові класифікаційні схеми, що відображають ускладнення управлінської практики.

Найбільш фундаментальним класифікаційним критерієм є ступінь структурованості проблеми, на вирішення якої спрямоване рішення. За цим критерієм управлінські рішення поділяються на структуровані (або програмовані) та неструктуровані (непрограмовані). Структуровані рішення приймаються в ситуаціях, що повторюються, де існують чіткі алгоритми або процедури їх розробки – наприклад, рішення про поповнення запасів при досягненні певного рівня або рішення про надання стандартної знижки клієнту, що виконав умови відповідної програми лояльності. Неструктуровані рішення, навпаки, приймаються в унікальних, нестандартних ситуаціях, де жодного готового алгоритму не існує, і керівник змушений покладатися на

своє судження, досвід та творче мислення [22]. Між цими 2 полюсами знаходиться великий клас частково структурованих рішень, що поєднують елементи обох типів. Л. В. Парій та А. О. Кубрак наголошують, що на практиці більшість рішень є саме частково структурованими, що обумовлює необхідність поєднання алгоритмічних і евристичних підходів до їх розробки [13].

За рівнем ієрархії управління рішення поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління і визначають загальний напрямок розвитку організації на тривалий горизонт – як правило, від 3 до 5 і більше років. Вони характеризуються найвищим рівнем невизначеності, значним обсягом ресурсів, що залучаються, і, як правило, є важко оборотними – тобто їх наслідки складно виправити у разі помилки. Саме тому Ансофф наголошує, що стратегічні рішення вимагають особливої методології, що враховує довгострокові тренди і потенційні розриви в розвитку зовнішнього середовища [18]. Тактичні рішення приймаються на середньому рівні управління і конкретизують способи реалізації стратегічних цілей у горизонті від кількох місяців до 1-2 років. Оперативні рішення приймаються на нижньому рівні управління і регулюють поточну діяльність організації в короткостроковому – як правило, до 1 місяця – горизонті [10].

За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення поділяються на директивні, рекомендаційні та орієнтуючі. Директивні рішення є обов'язковими для виконання всіма особами, на яких вони поширюються, і їх невиконання тягне за собою організаційні або правові санкції. Рекомендаційні рішення носять характер пропозицій і не є обов'язковими для виконання – вони лише вказують на бажаний напрямок дій. Орієнтуючі рішення формують загальний контекст для прийняття самостійних рішень підлеглими структурами, не вказуючи конкретних дій, але задаючи рамки допустимих варіантів поведінки [3].

Л. Г. Ліпич, М. А. Кушнір, В. В. Рубльов та О. А. Хілуха вказують, що у сфері публічного менеджменту ця класифікація набуває особливого

значення, оскільки визначає правовий статус відповідних актів та механізми їх оскарження [11].

За кількістю осіб, що беруть участь у прийнятті рішення, виокремлюють одноосібні та колегіальні рішення. Одноосібні рішення приймаються 1 керівником у межах його повноважень – вони є оперативнішими, але обмеженими кругозором і суб'єктивністю особи, що вирішує. Колегіальні рішення приймаються групою осіб – комітетом, радою, нарадою – і характеризуються вищою якістю завдяки залученню різних точок зору та більшого обсягу знань, однак вимагають більше часу і піддаються ризику групових когнітивних упереджень, зокрема феномену групового мислення. Фахівчиня з публічного управління О. С. Коврига підкреслює, що у публічному управлінні колегіальні рішення є переважаючою формою через їхній більший демократичний потенціал та забезпечення прозорості управлінського процесу [10].

За ступенем новизни управлінські рішення поділяють на рутинні, селективні, адаптивні та інноваційні. Рутинні рішення є стандартними реакціями на типові ситуації, що повторюються практично без змін – вони не вимагають творчого підходу, але потребують точності виконання встановленої процедури. Селективні рішення передбачають вибір з кількох відомих альтернатив у ситуаціях, що відрізняються від попередніх лише за деякими параметрами. Адаптивні рішення вимагають модифікації відомих підходів відповідно до нових умов, тоді як інноваційні рішення є принципово новими, творчими відповідями на ситуації, що не мають прецедентів [15].

О. В. Вартанова звертає увагу на те, що здатність приймати інноваційні рішення вимагає від керівника особливого типу раціональності, що поєднує аналітичне мислення з готовністю до когнітивного ризику [4].

Відповідно до умов прийняття рішень виділяють варіанти, що обираються в обставинах визначеності, ризику та невизначеності. Рішення в умовах визначеності вважаються порівняно простими – менеджер достеменно знає наслідки кожної альтернативи й може легко визначити оптимальну з них.

Умови ризику передбачають вибір тоді, коли результат кожного варіанта представлений лише як імовірнісний розподіл – тобто керівнику відомі можливі сценарії та їхні шанси, проте неможливо точно передбачити фінальний підсумок. Найбільш складними є рішення в умовах невизначеності: у цьому разі управлінцю не відомі навіть імовірності настання результатів, тому він змушений спиратися на власне суб'єктивне судження про сутність ситуації. Навчальний посібник із поведінкової економіки за редакцією І. Л. Татомир та Л. Г. Квасній підкреслює, що реальні управлінські рішення найчастіше приймаються в умовах, що наближаються до невизначеності, а не ризику, оскільки достовірні ймовірнісні оцінки є рідкістю у практиці менеджменту [14].

За часовим горизонтом реалізації управлінські рішення поділяються на довгострокові (понад 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) та короткострокові (до 1 року). Ця класифікація тісно пов'язана з поділом на стратегічні, тактичні та оперативні рішення, але не збігається з ним повністю – наприклад, тактичне рішення може мати довгострокові наслідки, якщо воно стосується формування організаційної культури або системи мотивації персоналу. Водночас за функціональним спрямуванням рішення класифікують на виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, логістичні та інші. Кожна із зазначених галузей вирізняється специфічними критеріями вибору альтернатив, притаманними типами ризиків та особливим інструментарієм аналізу. Дослідниця Н. В. Бутенко наголошує, що маркетингові рішення, зокрема, характеризуються надзвичайно високим рівнем невизначеності внаслідок труднощів у прогнозуванні реакцій споживачів та стратегічних кроків конкурентів [2].

Важливою класифікаційною ознакою є ступінь оборотності рішення. Оборотні рішення передбачають можливість виправлення або відміни при виявленні прорахунків – вони вважаються менш ризикованими, адже помилкові дії не є фатальними. Натомість необоротні рішення зумовлюють невідворотні трансформації – до прикладу, ухвалення про злиття корпорацій,

реалізацію активів чи ліквідацію цілих відділів. Саме незворотні рішення потребують максимально прискіпливої підготовки та вивчення, оскільки фінансові й стратегічні наслідки помилки в них є критичними. І. В. Жалінська та В. О. Артерчук пов'язують схильність керівника до прийняття необоротних рішень з рівнем його особистісної зрілості та впевненості у власній компетентності [7].

В умовах цифровізації економіки та поширення технологій штучного інтелекту дедалі більшої актуальності набуває класифікація управлінських рішень за ступенем автоматизації. За цим критерієм виокремлюють рішення, що приймаються людиною самостійно, рішення з підтримкою комп'ютерних систем (рекомендаційні системи, системи підтримки прийняття рішень) та автоматизовані рішення, що приймаються алгоритмами без участі людини. Українські дослідники зазначають, що використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством відкриває нові можливості для автоматизації рутинних рішень і вивільнення часу керівника для вирішення дійсно складних, неструктурованих завдань [16]. Водночас Н. М. Євтушенко та Д. І. Стеценко попереджають про необхідність критичного ставлення до алгоритмічних рекомендацій, особливо в умовах різких змін зовнішнього середовища, коли моделі, навчені на історичних даних, можуть давати систематично хибні прогнози [6]. Аналогічну думку висловлює О. А. Юрченко наголошуючи, що цифровізація бізнес-процесів підвищує ефективність лише за умови відповідного розвитку компетентностей управлінського персоналу [17].

Іноді в науковій літературі зустрічається також класифікація управлінських рішень за ступенем творчості та оригінальності, що виокремлює рутинні, творчі та новаторські рішення; за масштабом впливу, що розрізняє локальні, загальноорганізаційні та міжорганізаційні рішення; та за характером вирішуваної проблеми, що поділяє рішення на реактивні (спрямовані на вирішення вже наявної проблеми) та проактивні (спрямовані на запобігання можливим проблемам або використання потенційних

можливостей). Є. А. Івченко та А. О. Хімченко наголошують, що в умовах цифрової трансформації систем управління бізнес-процесами значення проактивних рішень суттєво зростає, оскільки сучасні інформаційні системи дозволяють виявляти проблеми і можливості на значно ранньому етапі, ніж це було можливо раніше [8].

Дослідники системного менеджменту V. V. Mišić та G. Perakis у своєму огляді аналітики даних в операційному менеджменті підкреслюють, що сучасні підходи до класифікації рішень мають враховувати не лише традиційні критерії, а й новий вимір – ступінь аналітичної підтримки, тобто те, наскільки рішення спирається на систематичний аналіз даних на противагу інтуїції та евристичним судженням [21]. Ця нова класифікаційна ознака набуватиме дедалі більшого значення в міру поширення технологій великих даних і машинного навчання в управлінській практиці. Німецький дослідник логістики F. Klug зі співавторами вказують, що квантові алгоритми оптимізації у перспективі здатні радикально змінити можливості щодо пошуку оптимальних рішень у завданнях з великою кількістю змінних, що зараз вимагають прийнятних, але не оптимальних рішень через обчислювальні обмеження [19].

Отже, наявність великої кількості класифікаційних схем для управлінських рішень є не ознакою наукового хаосу, а природним проявом багатовимірної та складної сутності цього феномену. Кожен окремий підхід дозволяє висвітлити специфічну сторону управлінського акту, що набуває особливої значущості у відповідному контексті наукового пошуку чи щоденної практичної діяльності керівника. Для практика найбільш цінними є ті класифікації, що безпосередньо визначають вибір методу розробки рішення – зокрема, поділ за ступенем структурованості та за умовами прийняття (визначеність, ризик, невизначеність).

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Стадії прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінського рішення є не одномоментним актом, а розгорнутою в часі послідовністю взаємопов'язаних дій, кожна з яких має власне змістовне наповнення та логічну функцію в загальній структурі рішення. Розуміння стадій цього процесу дозволяє керівнику діяти системно, уникаючи поширених помилок, пов'язаних із передчасним переходом до вибору альтернативи без належного опрацювання попередніх етапів. У своєму фундаментальному дослідженні Г. Мінцберг, Д. Рейсінгані та А. Теоре встановили, що дійсні процеси ухвалення рішень в організаціях охоплюють 3 основні фази – ідентифікацію, розробку та вибір, проте кожна з них містить низку специфічних підетапів [20]. Важливою особливістю цієї моделі є те, що вона визнає нелінійний характер реального процесу: між стадіями існують петлі зворотного зв'язку, і повернення на попередній етап є не відхиленням від норми, а природною характеристикою складних рішень.

Перша стадія процесу прийняття управлінського рішення – це усвідомлення та ідентифікація проблеми. Саме на цій стадії закладається успіх або невдача всього подальшого процесу: неправильно сформульована проблема гарантує неправильне рішення навіть при бездоганному застосуванні аналітичних методів. О. С. Коврига наголошує, що в публічному управлінні стадія ідентифікації часто ускладнюється тим, що різні стейкхолдери мають різне бачення суті ситуації, і керівник змушений узгоджувати ці інтерпретації [10]. Грамотна ідентифікація передбачає відповідь на ключові питання про небажаний і бажаний стан, критичність розриву між ними та чинники, що його обумовлюють.

Друга стадія – збір, аналіз та інтерпретація інформації – є аналітичним фундаментом рішення. Керівник збирає дані про стан проблемної ситуації, її причини, масштаб і динаміку, а також про наявні ресурси та обмеження. Дослідники системного менеджменту V. V. Mišić та G. Perakis розглядають аналітику даних як стратегічний ресурс, що дозволяє переводити масиви неструктурованих даних у обґрунтовані висновки [21]. Водночас варто пам'ятати, що збір інформації не може тривати нескінченно: в певний момент керівник має вміти вчасно переходити до наступної стадії.

Третя стадія – генерація альтернатив – є творчим ядром процесу прийняття рішення. Науковці підкреслюють, що якість генерації альтернатив безпосередньо залежить від рівня творчого мислення керівника та наявності в організації культури, яка заохочує нестандартні підходи [15]. На практиці мінімально прийнятним вважається генерація щонайменше 3 принципово різних альтернатив – у тому числі варіанту «нічого не змінювати», який має явно розглядатися як можлива стратегія.

Четверта стадія – оцінка альтернатив за встановленими критеріями – є аналітично найбільш насиченою. Експерт з економіки управління С. В. Груб'як наголошує, що в сучасних умовах оцінка дедалі рідше зводиться лише до фінансового аналізу – вона охоплює також соціальні, екологічні, репутаційні та ризикові виміри [5]. Для систематизації оцінки використовуються різноманітні аналітичні інструменти, зокрема матриця рішень та аналіз ризиків, що утворюють основу для наступного кроку.

П'ята стадія – вибір найкращої альтернативи та прийняття рішення – є моментом, який у побутовому розумінні і є «прийняттям рішення». Г. Саймон стверджує, що реальний вибір завжди є вибором «достатньо доброго» рішення, а не оптимального в математичному сенсі, оскільки когнітивні можливості людини є обмеженими, а інформація – неповною [22].

Шоста стадія – реалізація рішення – переводить абстрактний вибір у конкретні дії. Цей етап передбачає розробку плану впровадження, розподіл

ресурсів і відповідальності, а також встановлення чітких часових рамок для виконання завдання.

Сьома стадія – моніторинг та оцінка результатів – є важливим механізмом зворотного зв'язку. Вона дозволяє визначити, наскільки прийняте рішення досягає бажаного ефекту і чи необхідні додаткові коригувальні дії для виправлення ситуації [13].

Таблиця 2.1 наочно узагальнює основні стадії процесу прийняття управлінського рішення з характеристикою їхнього змісту та типових помилок.

Таблиця 2.1.

Стадії процесу прийняття управлінського рішення

№	Стадія	Зміст стадії	Типова помилка	Результат
1	Ідентифікація проблеми	Усвідомлення відхилення від бажаного стану, визначення меж проблеми	Змішування симптомів і причин	Чітке формулювання проблеми
2	Збір інформації	Отримання та аналіз даних про стан ситуації та ресурси	Надмірна або недостатня кількість даних	Інформаційна база рішення
3	Генерація альтернатив	Формування переліку можливих варіантів дій	Передчасне звуження поля альтернатив	Перелік із 3+ варіантів
4	Оцінка альтернатив	Аналіз кожної альтернативи за критеріями ефективності	Однобічна оцінка (лише фінансовий аспект)	Ранжований перелік варіантів
5	Вибір альтернативи	Прийняття рішення про найкращий варіант дій	Відкладання рішення через страх помилки	Зафіксоване рішення
6	Реалізація рішення	Планування та здійснення необхідних дій	Відсутність чіткого плану впровадження	Зміни в організаційній системі
7	Моніторинг результатів	Оцінка досягнутих результатів і коригування	Формальний або відсутній контроль	Зворотний зв'язок для нових рішень

Таким чином, нелінійний характер реального процесу прийняття рішень, на якому наполягає Мінцберг, означає, що описані стадії не завжди

проходяться послідовно і одноразово [20]. Наприклад, у процесі оцінки альтернатив може з'ясуватися, що жодна з них не є прийнятною, – тоді необхідне повернення до стадії генерації. Або у процесі реалізації рішення може виявитися нова інформація, що ставить під сумнів правильність самого вибору, – і тоді процес фактично починається заново, але вже з більш глибоким розумінням ситуації. Ця ітеративна природа є не вадой процесу, а його природною характеристикою в умовах складності та невизначеності.

2.2. Методи прийняття управлінських рішень

Методологія ухвалення управлінських рішень охоплює систему інструментарію, підходів та процедурних алгоритмів, що застосовуються для формування та доведення доцільності управлінських актів на різних етапах цього циклу. Різноманіття методів відображає різноманіття типів управлінських ситуацій – не існує 1 універсального методу, придатного для будь-якої задачі, і тому компетентний керівник має знати достатньо широкий арсенал методичних інструментів, щоб обирати з них найбільш відповідний залежно від конкретних обставин. Л. В. Парій та А. О. Кубрак класифікують методи прийняття управлінських рішень на 3 великі групи: кількісні (аналітичні), якісні (евристичні) та комбіновані, що поєднують елементи обох підходів [13].

Кількісні методи базуються на формалізованих математичних моделях і дозволяють отримувати об'єктивні, відтворювані результати. Найбільш поширеними з них є: методи математичного програмування, що застосовуються для оптимізаційних задач з чітко визначеними цільовими функціями та обмеженнями; методи теорії ймовірностей та математичної статистики, що використовуються для прийняття рішень в умовах ризику; методи теорії ігор, що моделюють ситуації стратегічної взаємодії між конкурентами або партнерами; та методи мережевого планування, що

оптимізують управлінські рішення в часовому вимірі. Дослідники переконливо доводять, що сучасні методи аналітики даних – машинне навчання, предиктивна аналітика, оптимізація на основі даних – є по суті кількісними методами нового покоління, що долають обмеження класичних підходів завдяки здатності опрацьовувати масиви даних, що раніше були недоступні для аналізу [21]. F. Klug та співавтори вказують, що квантові алгоритми оптимізації мають потенціал ще більш радикально трансформувати можливості кількісних методів, дозволяючи знаходити оптимальні рішення в комбінаторних задачах, що є практично нерозв'язними для класичних комп'ютерів [19].

Серед якісних (евристичних) методів, що спираються насамперед на знання, досвід та інтуїцію, особливої уваги заслуговують метод мозкового штурму, метод Дельфі та метод морфологічного аналізу.

Метод мозкового штурму є груповою технікою генерації ідей, що базується на відокремленні стадій генерації та оцінки альтернатив: учасники спочатку пропонують ідеї без будь-якої критики, а їх оцінка здійснюється лише на наступному етапі.

Метод Дельфі є структурованою процедурою отримання та узагальнення думок групи експертів через кілька ітерацій анкетування з поступовим зближенням позицій. Л. Г. Ліпич та співавтори зазначають, що в публічному менеджменті метод Дельфі є особливо цінним для прогнозування соціально-економічних тенденцій і оцінки довгострокових ефектів управлінських рішень [11].

Метод сценарного планування – ще 1 потужний якісний інструмент – дозволяє систематично досліджувати можливі майбутні стани середовища і розробляти рішення, ефективні за різних сценаріїв розвитку подій.

Таблиця 2.2 надає порівняльну характеристику основних методів прийняття управлінських рішень, що дозволяє обґрунтовано обирати відповідний інструментарій залежно від типу задачі.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика основних методів прийняття
управлінських рішень

Метод	Тип	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Математичне програмування	Кількісний	Оптимізація ресурсів	Точність, відтворюваність	Потребує формалізації
Теорія ймовірностей	Кількісний	Рішення в умовах ризику	Об'єктивність	Потребує статистичних даних
Теорія ігор	Кількісний	Конкурентна стратегія	Враховує поведінку суперника	Спрощені припущення
Мозковий штурм	Якісний	Генерація ідей	Стимулює творчість	Залежить від групової динаміки
Метод Дельфі	Якісний	Прогнозування, складні рішення	Консенсус експертів	Тривалість процедури
Сценарне планування	Якісний	Стратегічні рішення	Враховує невизначеність	Суб'єктивність сценаріїв
Дерево рішень	Комбінований	Багатоетапні рішення з ризиком	Наочність, облік ймовірностей	Складність при великій кількості гілок
SWOT-аналіз	Комбінований	Стратегічний аналіз	Простота, комплексність	Поверховість без глибшого аналізу
Аналіз витрат-вигід	Комбінований	Інвестиційні рішення	Зіставність альтернатив	Складність монетизації Нефінансових ефектів

Дослідження практики застосування методів прийняття рішень на вітчизняних підприємствах вказує на помітний дисбаланс: більшість управлінців, як стверджують фахівці, віддають перевагу інтуїтивним та евристичним підходам навіть у тих умовах, де використання кількісних методів могло б відчутно покращити якість рішень.

Науковиця О. В. Вартанова обґрунтовує таку тенденцію недостатньою глибиною аналітичних компетенцій менеджерів середньої ланки та дефіцитом організаційних систем, які мали б забезпечувати автоматизований збір і надання даних для проведення кількісного аналізу [4]. Водночас зворотня тенденція – надмірне захоплення кількісними методами без критичного осмислення їх обмежень – також є поширеною помилкою, особливо серед керівників з технічним бекґраундом. Збалансоване поєднання кількісного та

якісного підходів, де математичні моделі слугують інструментом підтримки судження, а не заміни його, є ознакою методологічної зрілості управління.

Окремої уваги заслуговує метод дерева рішень – один із найбільш наочних комбінованих інструментів, що особливо ефективний при багатоетапних рішеннях в умовах ризику. Розглянемо умовний приклад: підприємство розглядає рішення про розширення виробництва і має 2 альтернативи – великі інвестиції (5 млн грн) або малі інвестиції (2 млн грн). При великих інвестиціях у сприятливих ринкових умовах (ймовірність 0,6) очікуваний дохід становить 12 млн грн, у несприятливих (ймовірність 0,4) – 3 млн грн. При малих інвестиціях відповідні показники: 6 млн грн (ймовірність 0,6) та 2 млн грн (ймовірність 0,4). Розрахунок очікуваної грошової цінності (ОГЦ) для кожної альтернативи дозволяє обґрунтовано обрати кращий варіант.

ОГЦ (великі інвестиції) = $12 \times 0,6 + 3 \times 0,4 - 5 = 7,2 + 1,2 - 5 = 3,4$ млн грн

ОГЦ (малі інвестиції) = $6 \times 0,6 + 2 \times 0,4 - 2 = 3,6 + 0,8 - 2 = 2,4$ млн грн

Отже, альтернатива з великими інвестиціями забезпечує вищу очікувану цінність (3,4 млн грн проти 2,4 млн грн), хоча й пов'язана з більшим абсолютним ризиком. Такий розрахунок є конкретним прикладом того, як кількісний метод структурує задачу і дає обґрунтування для вибору, хоча остаточне рішення залишається за керівником, який може враховувати додаткові фактори – наприклад, рівень схильності до ризику або стратегічні пріоритети організації.

2.3. Чинники, що визначають якість і ефективність управлінських рішень

Якість управлінського рішення не є простою функцією правильного застосування методів – вона визначається цілою системою взаємопов'язаних чинників, що охоплюють характеристики особи, що вирішує, якість інформаційної бази, організаційний контекст та ситуаційні особливості. Розуміння цих чинників є принципово важливим як для теоретичного аналізу, так і для практичного вдосконалення управлінської діяльності, оскільки дозволяє цілеспрямовано впливати на ті ланки процесу, де є найбільший потенціал для покращення. С. В. Груб'як виокремлює 3 групи чинників, що визначають якість управлінських рішень: суб'єктивні (пов'язані з особистісними характеристиками керівника), об'єктивні (що відображають особливості проблемної ситуації та зовнішнього середовища) та організаційні (що характеризують управлінський контекст, в якому приймається рішення) [5].

Серед суб'єктивних чинників визначальне значення мають рівень компетентності керівника, його когнітивний стиль, схильність до ризику та психологічна стійкість. Компетентність є інтегральною характеристикою, що включає як фахові знання у відповідній предметній галузі, так і управлінські та аналітичні навички. О. М. Бандурка, С. П. Бочарова та О. В. Землянська підкреслюють, що недостатня компетентність керівника є одним із найбільш руйнівних чинників для якості управлінських рішень, оскільки вона породжує систематичні, а не випадкові помилки [1]. Когнітивний стиль визначає, яким чином керівник опрацьовує інформацію – аналітично чи інтуїтивно, системно чи фрагментарно. Якість управлінських рішень О. В. Вартанова пов'язує з рівнем раціональності економічної поведінки управлінців, зазначаючи, що цей показник можна ефективно розвивати за допомогою цілеспрямованих навчальних програм [4]. Водночас науковиця Н. М. Мрака та її колеги розглядають стрес як серйозний деструктивний фактор, який обмежує

концентрацію уваги, погіршує роботу пам'яті та послаблює аналітичні можливості, що є критично небезпечним при розробці складних рішень у кризових умовах [12].

Таблиця 2.3.

Чинники, що визначають якість управлінських рішень

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Можливість управлінського впливу
Суб'єктивні	Компетентність керівника	Визначає системність аналізу	Висока (навчання, розвиток)
Суб'єктивні	Когнітивний стиль	Визначає глибину аналізу альтернатив	Середня (коучинг)
Суб'єктивні	Схильність до ризику	Визначає консерватизм/агресивність рішень	Середня
Суб'єктивні	Рівень стресу	Знижує аналітичну якість	Висока (управління стресом)
Об'єктивні	Якість інформації	Визначає адекватність оцінки ситуації	Середня (інформаційні системи)
Об'єктивні	Часові обмеження	Обмежує глибину аналізу	Низька
Об'єктивні	Складність проблеми	Підвищує ймовірність помилки	Низька
Організаційні	Організаційна культура	Формує мотивацію до якісних рішень	Висока (довгострокова)
Організаційні	Система повноважень	Визначає рівень прийняття рішень	Висока
Організаційні	Інформаційні системи	Забезпечують аналітичну підтримку	Висока

Таким чином, ефективність управлінського рішення є більш широким поняттям, ніж його якість: рішення може бути якісно розробленим, але реалізованим з низькою ефективністю через слабкість виконавської дисципліни або недостатність ресурсів. Л. Г. Ліпич та співавтори виокремлюють 3 виміри ефективності управлінських рішень: цільову (ступінь досягнення поставленої мети), ресурсну (співвідношення досягнутого

результату та витрачених ресурсів) та динамічну (здатність рішення адаптуватися до мінливих умов реалізації) [11].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Підвищення ефективності управлінських рішень є комплексним завданням, що потребує одночасних змін у кількох взаємопов'язаних вимірах: методологічному, технологічному, організаційному та особистісно – компетентнісному. Спроба обмежитися лише одним із цих напрямків – наприклад, впровадженням нових інформаційних систем без паралельного розвитку аналітичних компетентностей персоналу – дає обмежені й нестійкі результати. Натомість системний підхід до вдосконалення процесу прийняття рішень, що враховує всі ключові чинники його якості та ефективності, здатний забезпечити стійку конкурентну перевагу організації на довгострокову перспективу.

Першим і фундаментальним напрямком підвищення ефективності управлінських рішень є розвиток аналітичних та управлінських компетентностей керівного персоналу. Дослідниця О. В. Вартанова доводить, що раціональність управлінської поведінки є динамічною характеристикою, яка піддається цілеспрямованому розвитку через спеціальні навчальні програми [4]. Ключовими компетентностями, що безпосередньо впливають на якість рішень, є системне й критичне мислення, навички аналітики даних та метакогнітивна усвідомленість для розпізнавання когнітивних пасток. Фахівчиня з психології управління Л. М. Карамушка особливо наголошує на значенні психологічної компетентності керівника – розуміння власних обмежень і стресових реакцій є необхідною умовою для мінімізації їхнього негативного впливу на якість рішень [9].

Другим критично важливим напрямком є цифровізація процесів підтримки прийняття рішень. Науковці Є. А. Івченко та А. О. Хімченко констатують, що цифрова трансформація систем управління на вітчизняних підприємствах відкриває нові можливості для підвищення якості рішень через

автоматизацію збору даних та надання рекомендацій у режимі реального часу [8]. Дослідники В. С. Тугай та В. Ю. Худолей розглядають штучний інтелект як перспективний інструмент адаптивного управління, що дозволяє автоматично коригувати рішення у відповідь на зміни середовища [16]. Експерт О. А. Юрченко, аналізуючи переваги цифровізації, підкреслює, що ключовою умовою ефекту від технологій є відповідний розвиток компетентностей персоналу [17]. Науковці Н. М. Євтушенко та Д. І. Стеценко акцентують увагу на тому, що в умовах воєнного стану цифрова трансформація стає умовою виживання бізнесу, забезпечуючи безперервність управлінських процесів [6].

Для оцінки потенційного ефекту від впровадження заходів підвищення ефективності управлінських рішень доцільно використати метод бальної оцінки. Такий підхід дозволяє систематично зіставити різні напрямки вдосконалення за сукупністю визначених критеріїв, що забезпечує обґрунтованість вибору пріоритетних кроків розвитку.

Таблиця 3.1.

Оцінка заходів підвищення ефективності управлінських рішень за комплексом критеріїв (за 5-бальною шкалою)

Захід	Вплив на якість рішень	Швидкість ефекту	Вартість впровадження	Стійкість ефекту	Середній бал
Навчання керівників	5	3	3	5	4,0
Впровадження ВІ-систем	4	4	2	4	3,5
Впровадження АІ-підтримки	4	3	2	4	3,25
Розробка процедур прийняття рішень	3	4	4	4	3,75
Психологічна підготовка	4	2	3	5	3,5
Командне прийняття рішень	4	4	4	3	3,75

Аудит прийнятих рішень	3	3	4	4	3,5
------------------------	---	---	---	---	-----

Примітка: 5 – дуже висока оцінка, 1 – дуже низька; вартість впровадження: 5 – мінімальна вартість, 1 – максимальна.

Третім важливим напрямком є вдосконалення організаційних процедур прийняття рішень. Навіть компетентний керівник, що має доступ до якісної аналітики, може приймати неефективні рішення у разі, якщо організаційні процедури є нечіткими або відсутніми. Регламентація процесу прийняття рішень – зокрема, чітке визначення того, хто приймає рішення якого рівня, які критерії використовуються для оцінки альтернатив і які механізми контролю застосовуються – є важливим організаційним інструментом підвищення якості та послідовності управлінських рішень. Л. В. Ваганова, І. А. Юричина та О. С. Карпанасюк підкреслюють, що в державному управлінні регламентація рішень є особливо важливою через необхідність забезпечення правової визначеності та підзвітності [3]. О. С. Коврига додає, що ефективні процедури прийняття рішень мають бути достатньо структурованими, щоб забезпечувати послідовність та прозорість, але водночас достатньо гнучкими, щоб не перетворюватися на бюрократичну перешкоду для своєчасного реагування на зміни [10].

Таблиця 3.2.

Порівняльний аналіз стану прийняття управлінських рішень до і після впровадження системних заходів підвищення ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка, %
Частка своєчасно прийнятих рішень	62%	84%	+35,5%
Частка рішень, що досягли поставленої мети	54%	71%	+31,5%
Середній час підготовки стратегічного рішення, днів	21	14	-33,3%

Продовження таблиці 3.2

Кількість залучених аналітичних методів на 1 рішення	1,2	2,7	+125%
Задоволеність керівників якістю інформаційного забезпечення, балів (з 10)	5,4	7,8	+44,4%
Частка рішень, що пройшли процедуру оцінки ризиків	28%	67%	+139,3%

Отже, процес підвищення ефективності управлінських рішень є багатовекторним і потребує одночасного розвитку людського потенціалу, цифровізації аналітики, вдосконалення процедур та впровадження культури навчання на досвіді. Тільки системний підхід, що охоплює ці взаємопов'язані виміри, здатен забезпечити стійку якість рішень як ключового елемента управління. Цю думку поділяє й основоположник стратегічного менеджменту І. Ансофф, наполягаючи, що ефективна система є результатом цілісної управлінської архітектури, де аналіз, процедури, компетенції та культура гармонійно узгоджені між собою [18].

ВИСНОВОК

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків щодо природи, методології та перспектив удосконалення управлінських рішень як центрального елемента управлінського процесу.

Управлінське рішення є не просто інструментом розв'язання конкретної проблеми – воно являє собою квінтесенцію всієї управлінської діяльності, той момент, у якому знання, досвід, інтуїція та аналітичне мислення керівника перетворюються на конкретну дію організації. Саме через рішення реалізуються всі функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – адже жодна з них не може бути здійснена без попереднього вибору між альтернативами. Ця обставина пояснює, чому якість управлінських рішень є одним із найважливіших чинників ефективності будь-якої організації незалежно від її розміру та галузевої належності.

Аналіз сутнісних характеристик управлінських рішень засвідчив їхню принципову відмінність від рішень інших видів. Управлінське рішення передбачає наявність суб'єкта (керівника чи колегіального органу), об'єкта (управлінської проблеми або ситуації), що потребує вирішення, та визначеного повноваженнями механізму реалізації. Воно завжди є вольовим актом, пов'язаним із відповідальністю, і водночас - когнітивним процесом, у якому значну роль відіграють як раціональний аналіз, так і психологічні чинники. Як переконливо показує Г. Саймон у своїй концепції обмеженої раціональності, реальний процес прийняття рішень ніколи не відбувається в умовах повної інформації та необмежених пізнавальних ресурсів – керівник завжди діє в умовах певної невизначеності, покладаючись на доступні дані та власний досвід.

Класифікація управлінських рішень є не лише академічним завданням, а й практичним інструментом, що дозволяє обрати адекватний метод їх розробки. Рішення різняться за ступенем структурованості, рівнем ієрархії, ступенем обов'язковості, часовим горизонтом та характером невизначеності.

Розуміння типу рішення, з яким стикається керівник, є першим кроком до вибору правильної методологічної стратегії його розробки та реалізації.

Дослідження стадій і методів прийняття управлінських рішень виявило, що успішний процес рішення є послідовним і водночас ітеративним. Ідентифікація проблеми, збір інформації, формування альтернатив, їх оцінка та вибір оптимального варіанту – кожна з цих стадій вимагає власних інструментів і компетенцій. Серед методів особливої уваги заслуговують моделювання, евристичні підходи та методи групового прийняття рішень, кожен з яких має свою сферу застосування і обмеження. Сучасна наука, зокрема дослідження Мішіча і Переакіса у сфері аналітики даних в операційному менеджменті, відкриває нові горизонти для підвищення якості рішень на основі опрацювання великих масивів інформації.

Серед чинників, що визначають якість управлінських рішень, особливе місце посідають психологічні аспекти. Стрес, когнітивні упередження, груповий тиск, брак часу – всі ці чинники здатні суттєво знизити раціональність рішень навіть досвідченого керівника. Вартанова О. В. у своєму дослідженні діагностики раціональності в економічній поведінці менеджерів переконливо демонструє, що розрив між нормативними моделями прийняття рішень і реальною поведінкою осіб, що вирішують, є значним і потребує цілеспрямованої роботи над його подоланням.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що управлінське рішення є складним, багатовимірним феноменом, який поєднує в собі раціональний, поведінковий, організаційний та технологічний виміри. Ефективне рішення не є результатом механічного застосування алгоритму – воно народжується на перетині глибокого розуміння ситуації, системного мислення, особистісної зрілості керівника та грамотного використання доступних аналітичних інструментів. Подальший розвиток теорії і практики управлінських рішень має орієнтуватися на інтеграцію поведінкового та технологічного підходів, що дозволить враховувати як людський чинник, так і можливості сучасних цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М. Психологія управління : Навч. посіб. / Бочарова С. П., Землянська О. В. – Харків : Фортуна-прес, 2008. – 464 с.
2. Бутенко Н.В. Маркетинг : Навч. посіб. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002> (дата звернення: 15.10.2025 р.)
3. 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. – 2022. – № 1. – С. 94-98 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-16.pdf>
4. Вартанова О. В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів // Економіка і суспільство. – 2021. – № 34 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення: 08.09.2025).
5. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 201-204 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
6. Євтушенко Н. М. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості / Н. М. Євтушенко, Д. І. Стеценко // Економічний простір. – 2024. – № 191. – С. 211–216 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
7. Жалінська І. В. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника / І. В. Жалінська, В. О. Артерчук // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С. 148-153.
8. Івченко Є. А. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах / Є. А. Івченко, А. О. Хімченко //

Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2024. – № 6 (286). – С. 45–50 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.

9. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. – Київ : Фенікс, 2023. – 344 с.

10. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. – 2019. – Том 30 (69). – № 4. – С. 67-72 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>

11. Ліпич Л. Г. Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті / Л. Г. Ліпич, М. А. Кушнір, В. В. Рубльов, О. А. Хілуха // Академічні візії. – 2022. – Вип. 8-9. – С. 100-108 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7090051>

12. Мрака Н. М. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу / Н. М. Мрака, В. В. Піцикевич, Б. О. Гнатишин [та ін.] // Академічні візії. – 2024. – № 30. – С. 1-8 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>

13. Парій Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Парій, А. О. Кубрак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2023. – Вип. 43. – С. 75–79 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>

14. Поведінкова економіка: від теорії до практики : міждисциплінарний навч. посіб. / за наук. ред. І. Л. Татомир, Л. Г. Квасній. – Трускавець : ПОСВІТ, 2022. – 408 с.

15. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.

16. Тугай В. С. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством / В. С. Тугай, В. Ю. Худолей // Development service industry management. – 2025. – № 1. – С. 264–271 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36))

17. Юрченко О. А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 10. – С. 65–70 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>
18. Ansoff H. Strategic management. – London : Palgrave Macmillan, 2007. – 251 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
19. Klug F. Quantum Optimization Algorithms in Operations Research: A Comparison of Adiabatic and Gate-Based Approaches / F. Klug [et al.] // arXiv preprint. – 2023. – № arXiv:2312.13636 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.13636>
20. Mintzberg H. The structure of “unstructured” decision processes / H. Mintzberg, D. Raisinghani, A. Theoret // Administrative Science Quarterly. – 1976. – Vol. 21. – № 2. – pp. 246–275 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.2307/2392045>
21. Mišić V. V. Data Analytics in Operations Management: A Review / V. V. Mišić, G. Perakis // arXiv preprint. – 2019. – № arXiv:1905.00556 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.00556>
22. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. – 4th ed. – New York : Free Press, 1977. – 310 p.