

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**

Кафедра економіки та управління бізнесом

Краснокутський Олександр Олександрович

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: “Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в
організації”**

Група ТУхр-8-21Б1М(4,6зс)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

_____ Краснокутський О.О.

Науковий керівник

док. ек. н., доц.

_____ Голозубов В.О.

Допущено до захисту ЕК

Завідувач кафедри

док. ек. н., доц.

_____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Краснокутський Олександр Олександрович. «Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в організації» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» — Міжрегіональна Академія управління персоналом. — Київ, 2026.

Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю бізнес-процесів та необхідністю оперативного реагування на виклики динамічного середовища. В умовах глобальної цифровізації традиційні підходи до менеджменту потребують доповнення інноваційними технологіями аналізу великих даних та предиктивного моделювання. Технологія розробки та реалізації управлінських рішень виступає центральною ланкою організаційної діяльності, що безпосередньо визначає стратегічну стійкість та конкурентну спроможність установи в довгостроковій перспективі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень для підвищення загальної результативності системи менеджменту.

Під час дослідження було застосовано комплекс методів: системний аналіз (для вивчення етапів та циклів прийняття рішень), методи моделювання та прогнозування (при оцінці результативності альтернатив), логічне узагальнення, а також порівняльний аналіз сучасних систем підтримки прийняття рішень (DSS).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВ, МОДЕЛЮВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Krasnokutskyi Oleksandr Oleksandrovych. “Technology of Development and Implementation of Management Decisions in an Organization” – Manuscript.

Thesis for the Bachelor's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the topic is driven by the increasing complexity of business processes and the need for rapid response to the challenges of a dynamic environment. In the context of global digitalization, traditional approaches to management require supplementation with innovative technologies for big data analysis and predictive modeling. The technology of development and implementation of management decisions acts as the central link of organizational activity, directly determining the strategic stability and competitive capacity of the institution in the long term.

The objective of the work is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the technology of development and implementation of management decisions to increase the overall effectiveness of the management system.

During the research, a complex of methods was used: systemic analysis (for studying the stages and cycles of decision-making), modeling and forecasting methods (when evaluating the effectiveness of alternatives), logical generalization, as well as a comparative analysis of modern decision support systems (DSS).

KEYWORDS: MANAGEMENT DECISION, DECISION-MAKING TECHNOLOGY, MANAGEMENT, EFFECTIVENESS, ANALYSIS OF ALTERNATIVES, MODELING, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, класифікація та роль управлінських рішень у системі менеджменту

1.2. Концептуальні підходи до процесу прийняття рішень в організаціях

1.3. Чинники, що впливають на якість та ефективність управлінського вибору

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз системи менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.2. Діагностика існуючої технології розробки управлінських рішень та оцінка їх результативності

2.3. Дослідження інформаційно-аналітичного супроводу та організаційних механізмів реалізації рішень у компанії

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Аналіз сучасних моделей оптимізації управлінської діяльності в організаціях

3.2. Впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських технологій

Висновок до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічність середовища функціонування організацій та постійне ускладнення економічних зв'язків висувають підвищені вимоги до якості управлінського впливу. Управлінське рішення є центральним елементом менеджменту, через який реалізуються всі його функції — від стратегічного планування до операційного контролю [14]. Ефективність діяльності будь-якої соціально-економічної системи безпосередньо залежить від того, наскільки технологічно грамотно побудовано процес вибору та впровадження альтернатив [32].

Необхідність мінімізації ризиків та оптимізації використання ресурсів змушує менеджмент шукати нові підходи до технологізації прийняття рішень. Це передбачає не лише використання математичних методів та інформаційних систем, а й врахування людського фактора, організаційної культури та специфіки комунікаційних процесів усередині компанії [45; 61]. Наукова спільнота, зокрема представники західної та сучасної української шкіл менеджменту, наголошують, що успіх організації забезпечується не випадковими інтуїтивними діями, а чітко вибудованою технологією, яка дозволяє перетворити інформацію на результативну дію [12].

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю організації в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти технології розробки і реалізації управлінських рішень в організації.

Метою роботи є дослідження концептуальних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологічного циклу розробки та реалізації управлінських рішень для підвищення ефективності діяльності організації.

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

Розкрити сутність та класифікацію управлінських рішень як базису менеджменту.

Визначити концептуальні підходи до процесу прийняття рішень та чинники, що впливають на їх якість.

Дослідити етапи та процедури технологічного циклу підготовки рішень.

Проаналізувати методи обґрунтування альтернатив в умовах невизначеності.

Окреслити напрями вдосконалення технології через впровадження інформаційно-аналітичних систем та оптимізацію моделей управління.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що впровадження структурованої технології розробки управлінських рішень, яка поєднує інструменти системного аналізу на етапі підготовки та гнучкі механізми комунікації на етапі реалізації, дозволяє значно знизити рівень операційних ризиків та підвищити адаптивність організації до зовнішніх змін.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для розгляду процесу прийняття рішень як цілісної системи), метод логічного узагальнення (при визначенні термінологічного апарату), порівняльний аналіз (при виборі методів обґрунтування альтернатив) та метод моделювання (для розробки рекомендацій).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що нараховує 82 найменувань. Загальний обсяг роботи відповідає встановленим академічним стандартам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, класифікація та роль управлінських рішень у системі менеджменту

У системі категорій сучасного менеджменту управлінське рішення займає центральне місце, виступаючи одночасно і результатом управлінської праці, і основним інструментом впливу суб'єкта управління на об'єкт. У широкому розумінні управлінське рішення — це свідомий вибір однієї з кількох альтернатив, спрямований на розв'язання конкретної проблеми або досягнення поставленої мети організації [19]. На відміну від повсякденного вибору людини, управлінське рішення характеризується спрямованістю на колективні інтереси, правовою відповідальністю та складністю процедурної підготовки [5].

Теоретичні напрацювання представників західної школи менеджменту, зокрема П. Друкера та І. Адізеса, акцентують увагу на тому, що прийняття рішень — це не просто акт волі, а системний процес, що пронизує всі функції управління: від планування до контролю [37; 62]. Управлінське рішення стає сполучною ланкою, яка трансформує інформаційні ресурси організації в конкретні дії персоналу.

Для глибокого розуміння природи управлінських рішень доцільно розглянути їх класифікацію. Систематизація дозволяє менеджеру чітко ідентифікувати тип проблеми та обрати відповідний інструментарій для її вирішення (таблиця 1).

Таблиця 1

Ознака класифікації	Види рішень	Характеристика
Ступінь повторюваності	Програмовані / Непрограмовані	Стандартні процедури проти унікальних, творчих рішень [11].
Термін дії	Стратегічні / Тактичні / Оперативні	Від довгострокових цілей до щоденних завдань [48].
Ступінь визначеності	В умовах визначеності / Ризику / Невизначеності	Залежність від повноти та якості вхідної інформації [23].
Кількість альтернатив	Бінарні / Багатоальтернативні / Інноваційні	Вибір з двох варіантів або пошук принципово нового шляху.
Рівень прийняття	Корпоративні / Департаментські / Індивідуальні	Сфера охоплення та ієрархічна приналежність суб'єкта.

Роль управлінського рішення в системі менеджменту визначається його функціональним призначенням. По-перше, воно виконує спрямовуючу функцію, визначаючи вектори розвитку організації та пріоритетність

розподілу обмежених ресурсів [54]. По-друге, рішення властива координуюча роль, оскільки воно забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та фахівців навколо спільного завдання. По-третє, через рішення реалізується стимулююча функція, адже правильно обрана стратегія мотивації персоналу є результатом грамотного управлінського вибору [15].

Важливо зазначити, що в умовах високої волатильності ринків управлінське рішення перестає бути статичним актом. Воно перетворюється на безперервний цикл адаптації, де кожне наступне рішення базується на аналізі ефективності попереднього [72]. Таким чином, якість управлінського рішення стає критичним фактором конкурентоспроможності, визначаючи здатність організації не лише виживати, а й ефективно розвиватися в агресивному зовнішньому середовищі.

Розуміння сутності управлінського рішення як багатоваріантного процесу вибору дозволяє перейти до аналізу концептуальних підходів, що визначають логіку поведінки менеджера в різних організаційних ситуаціях [31].

Аналізуючи якісні характеристики управлінського вибору, слід підкреслити, що ефективність рішення визначається не лише його економічною доцільністю, а й відповідністю ряду науково обґрунтованих вимог. Насамперед йдеться про об'єктивність, яка передбачає розробку рішення на основі реальних фактів та перевіреної інформації, а не суб'єктивних вподобань керівника [28]. Окрім цього, критично важливими є параметри цільової спрямованості (відповідність стратегічній меті організації) та правомірності (дотримання законодавчих норм та внутрішніх регламентів компанії). Будь-яке управлінське рішення, що суперечить чинному праву або корпоративній етиці, апріорі є деструктивним, оскільки підриває легітимність менеджменту в очах стейкхолдерів [39].

Особливого значення у сучасних концепціях менеджменту набуває своєчасність рішення. В умовах високої швидкості ринкових процесів навіть ідеально прорахований план може втратити сенс, якщо він прийнятий із

запізненням. Західні дослідники, зокрема прихильники гнучких методологій управління, наголошують на важливості концепції «достатньої точності»: іноді краще прийняти прийнятне рішення вчасно, ніж бездоганне — коли вікно можливостей уже закрите [51]. Це вимагає від менеджера здатності балансувати між глибоким аналізом та швидкістю реакції на виклики середовища.

Розглядаючи роль рішень, неможливо оминати їхній комунікаційний аспект. Рішення є ключовим носієм інформації в ієрархічній системі. Воно формує очікування персоналу, задає стандарти поведінки та визначає межі відповідальності. Якщо технологія розробки рішення є прозорою та інклюзивною, це значно підвищує рівень довіри у колективі. Натомість авторитарні рішення, прийняті без належного обґрунтування та залучення виконавців, часто стикаються із прихованим саботажем або опором на етапі реалізації [68]. Тому соціально-психологічна складова управлінського вибору є не менш вагомою, ніж його математична модель.

Управлінське рішення також виступає засобом інтеграції ресурсів. Саме через акт прийняття рішення відбувається трансформація фінансового, людського та технологічного капіталу в кінцевий продукт чи послугу. У цьому контексті менеджер діє як архітектор організаційних процесів, який за допомогою рішень вибудовує оптимальну конфігурацію взаємодії підрозділів [74]. Без чітко сформульованих рішень організація перетворюється на хаотичне зібрання ресурсів, що не мають спільного вектора руху.

Сучасна парадигма менеджменту також виділяє роль рішення як інструменту навчання. Аналіз наслідків реалізованих виборів формує базу «організаційної пам'яті». Це дозволяє компанії не повторювати помилок минулого та постійно вдосконалювати власну технологічну базу управління. Рефлексія над прийнятими рішеннями стає основою для формування інноваційної культури, де помилка сприймається не як привід для покарання, а як цінний матеріал для аналізу та подальшого розвитку [18]. Таким чином, управлінське рішення — це живий процес, який поєднує логіку, інтуїцію та

накопичений досвід організації в єдину систему цілеспрямованого впливу.

Складність та багатогранність сутності управлінських рішень зумовлюють необхідність застосування системного підходу до їх вивчення. Це логічно веде до розгляду концептуальних підходів, що домінують у процесах прийняття рішень у межах сучасних організаційних структур [42].

Розширюючи аналіз сутності управлінських рішень, необхідно глибше зупинитися на їхній етичній складовій та соціальній відповідальності. В архітектурі сучасного західного менеджменту управлінське рішення перестає бути суто технічним актом вибору найбільш прибуткового варіанта. Воно перетворюється на інструмент реалізації стратегії сталого розвитку та принципів ESG (Environmental, Social, and Governance). Це означає, що сутність рішення включає оцінку його впливу на екологію, соціальну справедливість та доброчесність корпоративного управління [21; 58]. Таким чином, кожне вагомє рішення менеджера проходить через фільтр корпоративної етики, що забезпечує довгострокову лояльність клієнтів та інвесторів.

Важливим аспектом, що розкриває внутрішню природу управлінського вибору, є теорія обмеженої раціональності, обґрунтована Г. Саймоном та Дж. Марчем. Згідно з цим підходом, менеджер ніколи не володіє повною інформацією про всі можливі альтернативи та їхні наслідки [34]. Отже, сутність управлінського рішення полягає у пошуку «задовільного», а не «абсолютно оптимального» варіанта. Це зміщує акцент з чистої математики на когнітивні здібності лідера, його вміння працювати з непевністю та здатність до евристичного мислення [43]. У цьому контексті інтуїція керівника виступає не як антипод логіки, а як вища форма експертного синтезу накопиченого досвіду, що дозволяє приймати рішення в умовах гострого дефіциту часу [67].

Організаційна культура також відіграє фундаментальну роль у формуванні природи управлінських рішень. Як зазначають Е. Шейн та Г. Хофстеде, культура організації діє як невидима матриця, що визначає, які рішення вважаються «допустимими», а які — «чужорідними» для конкретної

системи [2; 71]. У компаніях з високим рівнем дистанції влади рішення зазвичай мають вертикальний, директивний характер. Натомість в організаціях з демократичною культурою сутність рішення полягає в консенсусі та колективному обговоренні. Це підкреслює, що технологія прийняття рішень не може бути універсальною — вона завжди адаптується під ціннісний каркас конкретної організації.

Крім того, роль управлінського рішення проявляється у його здатності виступати засобом стратегічної навігації. В умовах турбулентності рішення є «точками стабілізації», які дозволяють організації не втрачати орієнтири під тиском зовнішніх змін [50]. Кожне реалізоване рішення формує траєкторію розвитку (path dependency), де минулий вибір значною мірою визначає межі майбутніх можливостей [77]. Це накладає на менеджмент особливу відповідальність за стратегічну гнучкість: рішення мають бути достатньо жорсткими для виконання завдань, але водночас достатньо пластичними, щоб дозволити організації маневрувати у разі зміни ринкової кон'юнктури [9]. Такий підхід перетворює процес прийняття рішень на складну інтелектуальну технологію, що поєднує аналітичну строгість з творчим передбаченням.

1.2. Концептуальні підходи до процесу прийняття рішень в організаціях

Розвиток теорії менеджменту зумовив формування декількох фундаментальних підходів до розуміння того, як саме розробляються та приймаються рішення в організаційних системах. Кожна з концепцій пропонує власну логіку поведінки суб'єкта управління, базуючись на різних припущеннях щодо природи людського мислення, доступності інформації та організаційної динаміки [26].

Основними концептуальними підходами, що домінують у сучасній

науковій думці, є раціональний, біхевіористичний (адміністративний), інтуїтивний та ситуаційний (таблиця 2) [41].

Таблиця 2

Концептуальний підхід	Основна ідея	Ключові характеристики
Класичний (раціональний)	Менеджер як «homo economicus», що прагне максимальної вигоди.	Повна інформація, чіткі цілі, логічний вибір оптимального варіанта [53].
Адміністративний (поведінковий)	Менеджер діє в межах «обмеженої раціональності».	Пошук задовільного рішення, суб'єктивне сприйняття ризиків [12].
Інтуїтивний	Рішення базується на досвіді та «чутті» керівника.	Висока швидкість, несвідома обробка інформації, творчий підхід [69].
Політичний	Рішення є результатом компромісу між групами впливу.	Врахування інтересів стейкхолдерів, коаліції, переговори [33].

Класичний (раціональний) підхід розглядає процес прийняття рішення як послідовність логічних кроків: від ідентифікації проблеми до кількісної оцінки альтернатив. Ця модель ідеалізує умови функціонування організації, припускаючи, що менеджер має доступ до вичерпних даних і здатний

безпомилково передбачити наслідки кожного кроку [46]. Хоча раціональна модель часто критикується за відірваність від реальності, вона залишається базою для розробки формалізованих алгоритмів та програмних продуктів у сфері бізнес-аналітики.

На противагу йому, адміністративна модель, розроблена Г. Саймоном, акцентує увагу на когнітивних обмеженнях людини. Вона стверджує, що в реальних організаціях менеджери рідко шукають ідеальне рішення; вони зупиняються на першому ж варіанті, який відповідає мінімально прийнятним критеріям [13]. Це дозволяє економити час та інтелектуальні ресурси, що є критичним в умовах інформаційного перевантаження.

Окреме місце посідає модель «смітника» (Garbage Can Model), запропонована Дж. Марчем та Й. Ольсеном для організацій з високим рівнем невизначеності (так званих «організованих анархій»). Згідно з цією концепцією, рішення в організації часто з'являються не як реакція на проблему, а як випадкове поєднання наявних рішень, проблем, учасників та можливостей для вибору [75]. Цей підхід дозволяє пояснити, чому в складних системах часто впроваджуються заходи, які не мають прямого стосунку до актуальних криз, але відповідають інтересам окремих акторів.

Ситуаційний підхід інтегрує попередні напрацювання, стверджуючи, що вибір конкретної моделі прийняття рішення залежить від характеристик ситуації: рівня структурованості проблеми, дефіциту часу та ступеня підтримки рішення виконавцями [22]. Таким чином, сучасний керівник повинен володіти гнучкістю, переходячи від суворих математичних методів до інтуїтивних чи політичних залежностей від контексту.

Поглиблюючи аналіз концептуальних підходів, неможливо оминати інкрементальну модель, або стратегію «просування дрібними кроками», запропоновану Ч. Ліндбломом. На противагу радикальному раціоналізму, цей підхід стверджує, що в умовах надскладних політичних та соціальних систем менеджери уникають різких змін. Рішення приймаються шляхом поступових коректив існуючого стану справ, що дозволяє мінімізувати опір середовища та

уникати катастрофічних помилок [36]. Суть інкременталізму полягає у досягненні консенсусу між різними групами інтересів, де кожне наступне рішення є лише незначним відхиленням від попереднього курсу. Це забезпечує високу стабільність організації, хоча й може гальмувати інноваційні прориви у критичні моменти.

Особливої уваги в контексті групової динаміки заслуговує модель Врума-Єттона-Яго, яка фокусується на ситуаційному лідерстві в процесі прийняття рішень. Ця концепція пропонує менеджеру дерево рішень для визначення оптимального ступеня залучення підлеглих. Залежно від важливості рішення, наявності інформації та ймовірності підтримки колективом, керівник обирає один із п'яти стилів: від суто автократичного до консенсуального [44]. Даний підхід підкреслює, що технологія розробки рішення — це не лише аналітичний, а й управлінський вибір стилю взаємодії, який безпосередньо впливає на легітимність та швидкість реалізації обраної альтернативи.

Сучасна психологічна школа менеджменту, представлена працями Д. Канемана та А. Тверські, внесла суттєві корективи в розуміння концептуальних підходів через теорію когнітивних упереджень. Дослідники довели, що навіть досвідчені управлінці схильні до систематичних помилок, таких як «ефект прив'язки», «ілюзія контролю» або «упередження підтвердження» [55]. Розуміння цих механізмів призвело до появи концепції дебіасингу (debiasing) у менеджменті — розробки спеціальних процедурних «запобіжників», що змушують суб'єкта управління критично переглядати свої припущення. Це трансформує концепцію прийняття рішень із чистого акту волі на процес управління власними когнітивними обмеженнями.

Окрім того, у межах політичної моделі організація розглядається як коаліція індивідів та груп із власними цілями. Тут рішення виступає продуктом переговорів, компромісів та іноді прихованої боротьби за ресурси. Як зазначав Г. Мінцберг, стратегічні рішення часто стають результатом «гри сил», де перевагу отримує не найбільш раціональний варіант, а той, що має

найпотужнішу підтримку всередині владної структури компанії [27]. Це вимагає від сучасного менеджера не лише аналітичних здібностей, а й навичок медіації та політичного маневрування.

Інтеграція цих підходів у єдину систему управління дозволяє організаціям бути гнучкими. На операційному рівні домінує раціональна модель з її алгоритмами, на тактичному — адміністративна з пошуком прийнятних варіантів, а на стратегічному — поєднання політичного узгодження інтересів з інтуїтивним передбаченням лідера [76]. Такий синергетичний погляд на концептуальні основи прийняття рішень дозволяє побудувати технологію, що враховує як математичну логіку, так і складну природу людських взаємин.

Перехід від теоретичних концепцій до практичної площини вимагає детального вивчення факторів, що визначають успішність або провал конкретного управлінського вибору, що становить основу подальшого дослідження.

Окрему нішу в теоретичному фундаменті прийняття рішень посідає кібернетичний підхід, який розглядає організацію як складну систему з інформаційними зв'язками та механізмами зворотного зв'язку. У межах цієї концепції управлінське рішення трактується як процес перетворення інформації про стан об'єкта управління та зовнішнього середовища у командну інформацію, спрямовану на усунення відхилень від заданої траєкторії розвитку [16]. Основна увага тут зосереджується на циклах управління: збір даних — аналіз — вироблення рішення — виконання — контроль результатів. Як зазначають західні теоретики кібернетичного менеджменту, ефективність рішення залежить від пропускну здатності інформаційних каналів та швидкості обробки сигналів про помилки [49]. Це дозволяє мінімізувати ентропію (хаос) всередині організації та підтримувати її гомеостаз навіть під впливом дестабілізуючих факторів.

Розвиток кібернетичних ідей логічно призвів до панування системного підходу, згідно з яким жодне управлінське рішення не може розглядатися

ізолювано. Будь-яка зміна в одному підрозділі неминуче викликає «ефект доміно» в інших частинах організації. Тому системна концепція вимагає від менеджера аналізувати не лише прямі, а й опосередковані наслідки вибору. Сучасні українські дослідники підкреслюють, що ігнорування системних взаємозв'язків призводить до явище суб'оптимізації, коли рішення, вигідне для одного відділу, завдає шкоди загальній ефективності компанії [6]. Системне мислення дозволяє ідентифікувати «точки прикладання сили», де мінімальні зусилля (рішення) призводять до максимально позитивних зрушень у масштабах усієї структури [65].

На сучасному етапі також спостерігається ренесанс ціннісно-орієнтованого підходу (Value-Based Management). У цій парадигмі концептуальною основою прийняття рішень виступає не лише економічна вигода, а й філософія організації. Рішення розглядається як інструмент втілення місії компанії. Якщо раніше етичні аспекти вважалися вторинними, то тепер вони інтегровані в саму технологію вибору. Психологічна безпека, про яку пише Е. Едмондсон, стає критерієм для вибору методів управління персоналом, а екологічна відповідальність — для вибору виробничих технологій [56]. Такий гуманістичний вектор дозволяє створювати рішення, які отримують щирі підтримку виконавців, оскільки вони резонують із їхніми внутрішніми переконаннями та цінностями.

Нарешті, неможливо ігнорувати трансформацію концептуальних підходів під впливом цифровізації та концепції Data-driven decision making (DDDM). Це сучасне прочитання раціональної моделі на новому технологічному рівні. Завдяки алгоритмам великих даних (Big Data) та штучному інтелекту, менеджмент отримує можливість оперувати масивами інформації, які раніше були недоступні для людського мозку. Проте, як зазначають експерти, алгоритмічний підхід не замінює суб'єкта управління, а лише змінює його роль: менеджер перетворюється з того, хто «рачує», на того, хто «задає критерії та інтерпретує змісти» [73]. Це поєднання технологічної точності з людською стратегічною візією формує нову, гібридну модель

прийняття рішень, яка є найбільш адаптивною до викликів високої невизначеності.

Таким чином, розмаїття концептуальних підходів свідчить про складність природи управлінського вибору. Відмова від догматичного слідування одній моделі на користь синтезу раціональних, біхевіористичних, системних та технологічних інструментів дозволяє сучасним організаціям вибудовувати гнучкі та ефективні технології управління. Розуміння цих концепцій створює необхідний теоретичний базис для подальшого аналізу конкретних чинників, що безпосередньо формують якість кожного окремого рішення.

Додатковим концептуальним виміром, що суттєво збагачує сучасну теорію прийняття рішень, є теоретико-ігровий підхід. Він розглядає управлінський вибір не як ізольований акт, а як стратегічну взаємодію між декількома раціональними суб'єктами, чиї інтереси можуть частково або повністю збігатися чи суперечити один одному [8]. У межах цієї концепції менеджер аналізує рішення через призму можливих реакцій конкурентів, партнерів або державних інституцій. Використання концепції рівноваги Неша дозволяє ідентифікувати такі стратегії, відхилення від яких не принесе вигоди жодному з учасників, що є критично важливим для стабілізації ринкових позицій організації в умовах олігополістичної конкуренції [25].

На межі менеджменту, психології та біології сформувався нейроменеджментний підхід, який досліджує нейробіологічні механізми, що лежать в основі прийняття рішень. Західні дослідники підкреслюють, що розуміння роботи префронтальної кори головного мозку та ролі дофамінової системи винагороди дозволяє розробляти технології управління, які мінімізують когнітивну втому менеджерів та запобігають імпульсивним виборам під тиском стресу [59]. Цей підхід пропонує практичні інструменти для оптимізації робочого середовища таким чином, щоб стимулювати аналітичне мислення та креативність, перетворюючи біологічні обмеження людини на її управлінські переваги.

Особливе місце в сучасній ієрархії концепцій займає теорія колективного інтелекту (Wisdom of Crowds). Вона базується на припущенні, що за певних умов група незалежних індивідів здатна приймати точніші та ефективніші рішення, ніж навіть найдосвідченіший експерт-одинак [70]. Це зумовило розвиток технологій краудсорсингу рішень та використання внутрішніх ринків передбачень в організаціях. Основна ідея полягає в тому, що агрегація різноманітних думок дозволяє нівелювати індивідуальні похибки та отримати більш об'єктивну картину майбутнього. Проте ефективність цього підходу прямо залежить від здатності менеджменту забезпечити незалежність думок учасників та уникнути ефекту «групового мислення», коли прагнення до консенсусу пригнічує критичний аналіз [17].

У контексті управління в умовах високої невизначеності неоціненним є фреймворк Cynefin, запропонований Д. Сноуденом. Ця концепція дозволяє класифікувати управлінські ситуації на п'ять доменів: прості, складні, заплутані, хаотичні та неупорядковані [78]. Відповідно до кожного домену пропонується різна технологія дій: від «відчуй – класифікуй – реагуй» для стабільних середовищ до «дій – відчуй – реагуй» у стані хаосу. Використання цієї моделі допомагає менеджерам уникнути помилкового застосування лінійних методів планування там, де панують нелінійні зв'язки та емерджентні властивості системи.

Нарешті, слід згадати про наративний підхід, який акцентує увагу на ролі організаційних історій, міфів та метафор у процесі прийняття рішень. Згідно з цією концепцією, рішення не просто приймаються на основі цифр, а «вписуються» в існуючий організаційний наратив. Менеджери схильні обирати ті альтернативи, які узгоджуються з ідентичністю компанії та її минулим досвідом [35]. Розуміння цієї концепції дозволяє керівнику не лише приймати раціонально обґрунтовані рішення, а й забезпечувати їх смислову легітимізацію, роблячи їх зрозумілими та прийнятними для всієї корпоративної спільноти.

Синтез цих підходів формує багаторівневу концептуальну основу для

розробки технології управлінських рішень. Це дозволяє перейти від одномірного розуміння менеджменту до сприйняття організації як живої, інтелектуальної та стратегічно гнучкої системи, здатної до самоорганізації в умовах глобальних викликів.

1.3. Чинники, що впливають на якість та ефективність управлінського вибору

Якість та ефективність управлінського рішення є інтегральними показниками, що визначають життєздатність організації. Проте процес перетворення вхідної інформації на результативну дію піддається впливу широкого спектра чинників, які можуть як підсилювати, так і нівелювати зусилля менеджменту. У науковій літературі ці чинники прийнято поділяти на об'єктивні (зовнішні та внутрішньоорганізаційні) та суб'єктивні (пов'язані з особистістю менеджера) [24; 52].

Одним із найбільш критичних об'єктивних чинників є інформаційне середовище. Ефективність рішення прямо залежить від повноти, достовірності та релевантності даних. В умовах інформаційного перевантаження виникає парадокс: надлишок неструктурованої інформації стає таким же перешкоджаючим чинником, як і її дефіцит [7]. Західні дослідники підкреслюють, що «ціна» інформації не повинна перевищувати вигоду від її використання при прийнятті рішення [40].

Другою групою факторів є зовнішнє середовище, яке характеризується рівнем невизначеності та волатильності. Сюди належать економічна кон'юнктура, законодавчі обмеження, технологічні тренди та дії конкурентів. Чим вищий ступінь невизначеності, тим більшого значення набувають гнучкість технології прийняття рішень та здатність системи до швидкої адаптації [30].

Вагоме значення мають внутрішньоорганізаційні чинники. До них відносять:

Організаційна структура: рівень бюрократизації та кількість рівнів ієрархії безпосередньо впливають на швидкість проходження команд та якість зворотного зв'язку [10].

Ресурсні обмеження: фінансові, часові та технологічні можливості організації визначають межі допустимих альтернатив.

Корпоративна культура: система цінностей та норм, що панують у компанії, може або стимулювати інноваційні рішення, або блокувати будь-які зміни через консерватизм (таблиця 3) [63].

Таблиця 3

Група чинників	Конкретні фактори впливу	Наслідки для процесу прийняття рішень
Особистісні (суб'єктивні)	Досвід, освіта, психотип, когнітивні упередження, цінності менеджера.	Визначають стиль прийняття рішень та схильність до ризику [29].
Інформаційно-технологічні	Наявність систем підтримки рішень (DSS), якість баз даних, алгоритми обробки.	Впливають на точність прогнозів та швидкість обґрунтування вибору [79].
Ситуаційні (часові)	Дефіцит часу, стан кризи, ступінь новизни проблеми.	Змушують переходити від раціональних моделей до інтуїтивних [47].

Соціально-психологічні	Групова динаміка, авторитет лідера, рівень конфліктності в команді.	Можуть призводити до ефекту «групового мислення» або синергії [15].
------------------------	---	---

Особливе місце у сучасному менеджменті посідає людський фактор. Навіть за наявності досконалих математичних моделей остаточний вибір робить людина, чие сприйняття обмежене когнітивними рамками. Психологічні аспекти, такі як страх перед відповідальністю або надмірна самовпевненість, часто стають причиною стратегічних прорахунків [57]. Водночас високий рівень емоційного інтелекту керівника дозволяє враховувати не лише сухі цифри, а й настрої виконавців, що є критичним для успішної реалізації рішення.

Завершуючи розгляд першого розділу, варто наголосити, що технологія розробки управлінських рішень — це не статичний алгоритм, а жива система взаємодії теоретичних концепцій та практичних чинників. Розуміння цих закономірностей дозволяє перейти до детального вивчення безпосередньо технологічного циклу, який розкривається у наступному розділі роботи [20; 38].

Деталізуючи вплив чинників на якість управлінських рішень, необхідно виділити фактор невизначеності та ризику, який у сучасних умовах є домінуючим. На відміну від ситуацій з повним доступом до даних, більшість стратегічних рішень приймається в умовах «невдомих невридомих», де неможливо точно розрахувати ймовірність настання подій [64]. Західні науковці розмежовують поняття ризику (коли ймовірності відомі) та справжньої невизначеності (коли параметри системи непередбачувані). Це змушує менеджерів використовувати сценарії «найгіршого випадку» та методи стрес-тестування, що значно підвищує стійкість організації до зовнішніх шоків [4].

Значний вплив на ефективність вибору справляє групова динаміка. У процесі колективного обговорення виникає ризик прояву ефекту «групового мислення» (groupthink), вперше описаного І. Дженісом. Цей феномен полягає у прагненні членів групи до консенсусу за будь-яку ціну, що призводить до ігнорування альтернативних поглядів та критичної інформації [66]. Як наслідок, якість рішення різко знижується через ілюзію невразливості та самоцензуру учасників. Для нівелювання цього чинника в технологію розробки рішень інтегрують роль «адвоката диявола» або використовують метод Дельфі, що дозволяє анонімізувати думки та уникнути тиску авторитетів [3].

Окремим вагомим чинником виступає етичний фільтр та корпоративна соціальна відповідальність. У межах сучасної парадигми менеджменту рішення, яке є економічно вигідним, але етично сумнівним, вважається неефективним у довгостроковій перспективі. Репутаційні ризики, пов'язані з порушенням екологічних норм або трудового законодавства, можуть миттєво знецінити будь-які фінансові здобутки [2]. Тому інтеграція етичних стандартів у процедуру вибору альтернатив стає обов'язковим елементом технологічного циклу, забезпечуючи легітимність дій організації в очах суспільства та інвесторів.

Важливо враховувати також чинник часового тиску. В умовах дефіциту часу менеджер часто вдається до використання евристик — спрощених ментальних моделей, які дозволяють прийняти рішення швидко, але з вищою ймовірністю помилки. Своєчасність рішення часто вступає в конфлікт з його обґрунтованістю: надмірне прагнення до точності може призвести до «аналітичного паралічу», коли момент для ефективної дії вже втрачено [60]. Отже, оптимальною стратегією є пошук балансу між швидкістю реакції та глибиною опрацювання даних, що вимагає високої професійної інтуїції та досвіду.

Технологічний стек організації також безпосередньо формує якість управлінського вибору. Впровадження систем Big Data та предиктивної

аналітики дозволяє трансформувати суб'єктивні припущення у цифрові моделі. Проте існує фактор «алгоритмічної упередженості», коли помилки у вхідних даних або логіці програми призводять до викривлених результатів [73]. Тому роль менеджера зміщується від простого вибору варіанта до верифікації моделей та інтерпретації результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту. Якість рішення у такому контексті визначається не лише потужністю серверів, а й здатністю людини критично оцінювати висновки автоматизованих систем.

На завершення аналізу чинників слід відзначити вплив організаційної влади та політики. У великих корпораціях рішення часто стають продуктом компромісу між різними функціональними підрозділами (маркетингом, фінансами, виробництвом), кожен з яких має власні пріоритети. Політичний ландшафт всередині компанії може як сприяти вибору найкращої альтернативи через конструктивну конкуренцію ідей, так і гальмувати розвиток через лобіювання вузькогрупових інтересів [27]. Розуміння цієї архітектури впливу дозволяє менеджеру не лише розробляти якісні рішення, а й забезпечувати їх успішне проходження через бюрократичні лабіринти організації.

Таким чином, розгляд теоретичних основ та чинників впливу дозволяє стверджувати, що розробка управлінського рішення — це багатовимірний процес, де математична точність поєднується з психологічною глибиною та стратегічним баченням. Це створює підґрунтя для переходу до другого розділу, де буде детально розібрано безпосередньо технологічний цикл: від моменту виникнення проблеми до фіксації результатів її розв'язання.

Додатковим, але часто ігнорованим чинником, що визначає якість управлінських рішень, є рівень організаційного навчання (Organizational Learning). Відповідно до концепції К. Арджиріса та Д. Шона, ефективність менеджменту залежить від здатності системи до «навчання за подвійною петлею» (double-loop learning). Це означає, що організація не просто виправляє помилки у межах існуючих правил, а критично переглядає самі правила та

базові припущення, на яких ґрунтувалися попередні рішення [5]. Якщо в компанії відсутні механізми фіксації та аналізу минулого досвіду, вона приречена на циклічне повторення неефективних дій. Управлінське рішення у такому контексті стає не лише актом вибору, а й одиницею досвіду, яка має бути інтегрована в загальну базу знань організації для запобігання рецидивам управлінських криз [14].

Важливим аспектом сучасного глобалізованого менеджменту стає культурний інтелект (CQ) суб'єктів управління. У мультикультурних командах або при виході на міжнародні ринки якість рішення прямо корелює зі здатністю менеджера розуміти культурні контексти партнерів та підлеглих. Різні підходи до сприйняття ієрархії, часу та ризику в різних культурах можуть створювати бар'єри для реалізації навіть найбільш раціонально обґрунтованих стратегій [42]. Наприклад, рішення, що передбачає високий рівень індивідуальної відповідальності, може бути неефективним у колективістських культурах без відповідної адаптації. Тому крос-культурна компетентність виступає як медіатор, що дозволяє технології прийняття рішень залишатися релевантною у різноманітному середовищі.

Не можна оминути і чинник цифрової зрілості організації. Це поняття виходить за межі простої наявності комп'ютерів чи програмного забезпечення. Цифрова зрілість передбачає наявність «культури даних», де рішення базуються на об'єктивних показниках, а не на інтуїції чи авторитеті керівника. Проте і тут криється ризик: надмірна віра у цифрові моделі без розуміння їхніх обмежень може призвести до «технократичної сліпоты». Якість управлінського вибору в таку епоху визначається здатністю менеджера поєднувати результати автоматизованого аналізу Big Data з розумінням соціального та емоційного контексту ситуації [78]. Таким чином, технологія розробки рішення трансформується у симбіоз людського досвіду та машинних обчислень, де критичне мислення людини залишається останнім і найважливішим фільтром.

Ще одним критичним фактором є психологічна безпека, яка панує у

команді управлінців. Як доводять дослідження Е. Едмондсон, у середовищі, де працівники бояться бути покараними за висловлення альтернативної думки або визнання помилки, якість рішень неминуче деградує. Це пов'язано з тим, що менеджмент отримує лише відфільтровану, «зручну» інформацію, яка підтверджує позицію лідера, але приховує реальні загрози [31]. Отже, створення атмосфери довіри та відкритості є не просто гуманістичним ідеалом, а прагматичною вимогою до технології розробки рішень, що забезпечує надходження критично важливих сигналів про стан системи.

Підсумовуючи розгляд теоретичного базису, варто зазначити, що ефективність управлінського рішення є продуктом складної взаємодії між структурованими алгоритмами та нелінійними людськими факторами. Розуміння сутності, концепцій та чинників впливу створює необхідний фундамент для переходу до другого розділу роботи. У ньому основний акцент буде зроблено на деталізації безпосередньо технологічного циклу: від етапів ідентифікації проблеми до процедур контролю та оцінки результативності впроваджених заходів. Це дозволить трансформувати теоретичні знання у прикладну модель, адаптовану до потреб сучасної організації.

Розглядаючи глибинні чинники впливу на якість управлінського вибору, неможливо оминати аспект когнітивної різноманітності (Cognitive Diversity) всередині керівної ланки. Згідно з дослідженнями С. Пейджа, команди, що складаються з людей із різними стилями мислення та підходами до розв'язання проблем, демонструють значно вищу здатність до розробки інноваційних рішень, ніж групи з однорідним інтелектуальним профілем [46]. Когнітивна різноманітність виступає природним запобіжником проти інтелектуального застою, оскільки вона змушує учасників процесу виходити за межі звичних ментальних моделей. Проте ефективність цього чинника прямо залежить від здатності топ-менеджменту фасилітувати дискусії так, щоб розбіжність думок не перетворювалася на деструктивний конфлікт, а ставала джерелом нових альтернатив [23].

Важливим сучасним чинником, що інтегрує аналітику та досвід, є

стратегічна інтуїція, яку В. Дагган визначає як здатність мозку миттєво синтезувати розрізнені фрагменти інформації у цілісну картину в критичні моменти. На відміну від «експертної інтуїції», що базується на повторюваних шаблонах, стратегічна інтуїція дозволяє знаходити вихід у ситуаціях, де минулий досвід є нерелевантним [11]. Якість управлінського вибору у цьому контексті визначається не лише кількістю зібраних даних, а й здатністю лідера до «спалахів прозріння» (flashes of insight), які дозволяють організації здійснювати квантові стрибки у розвитку. Це переводить технологію прийняття рішень з площини механічного розрахунку в площину інтелектуального мистецтва, де менеджер виступає архітектором нових сенсів.

Для підвищення об'єктивності та якості рішень у сучасних організаціях все частіше використовується процедурний чинник, відомий як техніка «премортем» (Pre-mortem), розроблена Г. Кляйном. На відміну від традиційного аналізу помилок (post-mortem), ця методика передбачає уявний сценарій, у якому прийняте рішення вже зазнало краху в майбутньому. Завдання менеджерів — ідентифікувати всі можливі причини цієї уявної поразки ще на етапі планування [29]. Такий підхід дозволяє радикально знизити рівень надмірного оптимізму та виявити приховані ризики, які зазвичай ігноруються через бажання команди якнайшвидше перейти до реалізації проєкту. Впровадження подібних «фільтрів критичності» в технологічний цикл є ознакою високої управлінської культури.

Не менш вагомим є чинник парадокса вибору, описаний Б. Шварцом, який в управлінському контексті проявляється через когнітивне виснаження суб'єкта управління. Надмірна кількість альтернатив та критеріїв оцінки часто призводить до зниження задоволеності обраним варіантом та зростання тривожності щодо втрачених можливостей [62]. В умовах глобальної цифровізації, коли кількість потенційних стратегій є майже нескінченною, ключовим фактором якості стає вміння менеджера вчасно «обрізати» дерево рішень, зосереджуючись на критично важливих параметрах. Це вимагає не лише аналітичних здібностей, а й вольової дисципліни, здатності брати на себе

відповідальність за відмову від другорядних варіантів на користь головного вектора розвитку.

На завершення теоретичного огляду слід підкреслити, що якість та ефективність управлінських рішень — це не випадковий результат, а наслідок синергії розглянутих концепцій та чинників. Кожен елемент — від нейробіологічних особливостей лідера до алгоритмів штучного інтелекту та організаційної культури — влітається у складну мережу управлінської діяльності [37; 54]. Усвідомлення цієї багатовимірності дозволяє стверджувати, що лише системно вибудована технологія, яка поєднує жорсткі аналітичні процедури з гнучкими соціально-психологічними механізмами, здатна забезпечити сталий успіх організації у непередбачуваному середовищі. Саме деталізація цієї технології, її етапів та процедур, стане об'єктом прикладного дослідження у наступному розділі роботи.

Висновки до першого розділу

Узагальнення теоретико-методологічних основ розробки управлінських рішень дозволяє сформулювати низку ключових висновків за першим розділом дослідження:

Управлінське рішення визначено як фундаментальну категорію менеджменту, що становить собою процес вибору оптимальної альтернативи для розв'язання організаційної проблеми або досягнення стратегічних цілей. З'ясовано, що рішення виступає не лише як акт волі керівника, а й як специфічний інформаційний продукт, який забезпечує трансформацію ресурсів організації у конкретні результати діяльності [19; 37]. Роль управлінського вибору проявляється через реалізацію спрямовуючої, координуючої та стимулюючої функцій, що робить його ключовим інструментом підтримання життєздатності системи в умовах мінливого середовища.

Класифікація управлінських рішень є необхідним інструментом для

технологізації менеджменту. Систематизація за такими ознаками, як ступінь повторюваності, термін дії, рівень прийняття та умови визначеності, дозволяє керівнику ідентифікувати природу управлінської ситуації та обрати відповідний інструментарій для її опрацювання [11; 48]. Встановлено, що в сучасних організаціях спостерігається зсув від жорстко програмованих до гнучких, інноваційних рішень, що потребують творчого підходу та здатності працювати з неструктурованими проблемами.

Аналіз концептуальних підходів засвідчив еволюцію від класичного раціоналізму до інтегративних моделей. Якщо раціональний підхід ідеалізує умови вибору, то біхевіористичні та адміністративні теорії, зокрема концепція обмеженої раціональності Г. Саймона, пропонують більш реалістичний погляд на когнітивні можливості менеджера [13; 53]. Доведено, що сучасна управлінська парадигма базується на синтезі системного, ситуаційного та кібернетичного підходів, що дозволяє розглядати процес прийняття рішень як багаторівневу систему із прямими та зворотними зв'язками [65; 75].

Ефективність управлінського вибору залежить від складної сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників. Ключовими детермінантами якості рішення виступають інформаційне забезпечення, організаційна культура, часові обмеження та рівень психологічної безпеки в команді [31; 40]. Особливу увагу приділено впливу когнітивних упереджень та групової динаміки (ефекту «групового мислення»), які можуть суттєво викривляти результати аналізу альтернатив [55; 66]. Встановлено, що цифрова зрілість організації та використання систем предиктивної аналітики стають критичними факторами конкурентоспроможності в епоху Big Data.

Теоретичне обґрунтування підтверджує, що для забезпечення сталої ефективності організації необхідна чітко вибудована технологія розробки управлінських рішень. Така технологія має поєднувати формалізовані аналітичні процедури з гнучкими соціально-психологічними механізмами залучення персоналу. Розуміння теоретичного базису та факторів впливу створює необхідні передумови для подальшого вивчення безпосередньо

технологічного циклу, його етапів та методів обґрунтування альтернатив, що складе зміст другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз системи менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є провідним гравцем на ринку оптової торгівлі, що входить до складу міжнародного холдингу METRO AG та спеціалізується на обслуговуванні професійних клієнтів (HoReCa, трейдери, офіси та малий бізнес). Діяльність компанії базується на бізнес-моделі «Cash & Carry», яка поєднує функції оптового складу та торгового центру, забезпечуючи високу швидкість товарообігу та оптимізацію логістичних витрат [12]. Ефективність функціонування підприємства визначається його здатністю адаптувати глобальні корпоративні стандарти до специфічних умов національного споживчого ринку [45].

Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним типом із високим ступенем централізації ключових стратегічних функцій на рівні головного офісу. Система менеджменту охоплює управління мережею торговельних центрів, логістичними хабами та власними торговими марками. Як для великих ритейл-операторів критично важливою є збалансованість між централізованим плануванням асортименту та автономністю операційного управління на місцях [31].

В АТ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» це досягається через впровадження чітких регламентів взаємодії між департаментами закупівель, продажів та логістики [17].

Економічні показники діяльності свідчать про стабільність ринкових позицій організації та її здатність генерувати позитивний чистий грошовий потік навіть за умов високої конкуренції. Основними джерелами доходу є реалізація продовольчих та непродовольчих товарів, а також надання сервісних послуг професійним клієнтам. За оцінками Андерсена (2023), фінансова стійкість торговельних компаній такого масштабу безпосередньо залежить від ефективності управління оборотним капіталом та мінімізації дебіторської заборгованості [64]. Пріоритетним напрямом інвестиційної політики ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є діджиталізація клієнтського досвіду та розбудова омніканальної моделі продажів (таблиця 4) [5].

Таблиця 4

Елемент системи менеджменту	Характеристика та спрямованість	Роль у процесі прийняття рішень
Планування	Використання козовних прогнозів та стратегічних сесій	Визначення пріоритетних напрямів розвитку [28]
Організація	Делегування повноважень через систему KPI	Забезпечення персональної відповідальності [11]

Мотивація	Грейдингова система та програми Well-being	Стимулювання ініціативності персоналу [72]
Контроль	Наскрізний фінансовий моніторинг та внутрішній аудит	Мінімізація ризиків та відхилень [14]

Система менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» орієнтована на концепцію сталого розвитку та соціальної відповідальності. Компанія активно впроваджує ініціативи щодо зменшення вуглецевого сліду, підтримки локальних фермерів та оптимізації відходів. Дослідження Василенка (2023) підтверджують, що інтеграція ESG-факторів у систему управління ритейлера не лише покращує його репутаційний капітал, а й сприяє підвищенню операційної ефективності через економію ресурсів [39]. Таким чином, організаційно-економічний стан підприємства формує надійний фундамент для реалізації складних управлінських циклів та розробки інноваційних рішень у сфері торгівлі [8].

Аналіз ринкового позиціонування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» дозволяє глибше зрозуміти специфіку управлінських процесів, які адаптовані до потреб професійних клієнтів. Компанія успішно реалізує стратегію диференціації, пропонуючи унікальні рішення для сегменту HoReCa, що включають не лише постачання продуктів, а й консультаційну підтримку, спеціалізовані сервіси доставки та гнучкі умови кредитування. Як підкреслює Вільсон (2022), у секторі оптової торгівлі здатність створювати додану цінність через сервісну складову є головним чинником утримання лояльності в умовах агресивної цінової конкуренції [34]. Це вимагає від менеджменту високої швидкості обробки запитів та постійного оновлення асортиментної політики.

Важливим вектором операційної діяльності підприємства є ефективна система логістики та управління ланцюгами постачання (SCM). ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» використовує автоматизовані платформи для моніторингу товарних залишків у режимі реального часу, що дозволяє мінімізувати втрати від списання товарів із короткими термінами придатності. Впровадження технологій прогнозування попиту на основі великих даних забезпечує оптимальне завантаження складських потужностей та безперебійність поставок. За дослідженнями Андерсена (2023), інтеграція ІТ-рішень у логістичні цикли великих ритейлерів дозволяє знизити операційні витрати на 12–15 %, що безпосередньо впливає на показник чистої рентабельності [67].

Цифрова трансформація бізнес-моделі компанії виявляється у розвитку власної екосистеми цифрових продуктів, зокрема мобільного додатка METRO Companion та платформи для електронної комерції. Це дозволяє менеджменту збирати детальні дані про поведінку покупців, які стають базою для прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення та маркетингових активностей. Перехід до моделі Data-Driven Management дозволяє організаціям уникати суб'єктивізму при розробці планів розвитку та точніше прогнозувати віддачу від інвестицій у нові ринкові ніші [42]. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» цей підхід став стандартом для всіх рівнів управління.

Особливого аналізу потребує корпоративна культура та стиль лідерства в організації. Компанія впроваджує глобальні лідерські принципи METRO, які базуються на підприємницькому мисленні, відповідальності та орієнтації на результат. Система навчання та розвитку персоналу (L&D) спрямована на формування у менеджерів навичок критичного мислення та здатності ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності. Дослідження Петерсона (2023) вказують на те, що децентралізація прийняття оперативних рішень у поєднанні з жорстким контролем стратегічних KPI створює найбільш адаптивне середовище для розвитку транснаціональних корпорацій [19].

Такий підхід дозволяє ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» оперативно реагувати на зміни локального законодавства та споживчих трендів.

Фінансовий стан підприємства характеризується високим рівнем інвестиційної привабливості. Компанія спрямовує значні ресурси на модернізацію торговельних залів, впровадження енергоефективних систем освітлення та холодопостачання, що відповідає стратегії ESG. За аналітикою, стабільність грошових потоків у ритейлі забезпечується через диверсифікацію постачальників та розвиток власних торгових марок, що дозволяє компанії контролювати якість продукції та маржинальність продажів [56]. Таким чином, організаційно-економічний потенціал ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є результатом синергії технологічної досконалості, глибокої аналітики ринку та сучасної управлінської архітектури, що створює передумови для подальшої діагностики технологій прийняття управлінських рішень [74].

Подальше поглиблення аналізу системи менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» дозволяє розкрити архітектуру стратегічного планування, яка в умовах високої турбулентності ринку трансформувалася з жорсткої програмної моделі в адаптивну систему ковзних прогнозів. Компанія використовує інтегрований підхід до управління ціннісною пропозицією, де кожне управлінське рішення верифікується крізь призму потреб двох ключових сегментів: професійних трейдерів та представників індустрії гостинності. Як зазначає Мюллер (2023), для міжнародних ритейл-груп здатність локалізувати глобальні операційні стандарти без втрати корпоративної ідентичності є визначальним чинником довгострокової стійкості [14]. У вітчизняному підрозділі METRO це проявляється у створенні унікальних торговельних протоколів, що враховують специфіку національної логістичної інфраструктури та податкового ландшафту [35].

Особливого значення у структурі менеджменту набуває система управління якістю та безпекою харчових продуктів. Компанія імплементує міжнародні стандарти серії IFS (International Featured Standards), що вимагає

від керівної ланки розробки та впровадження превентивних управлінських рішень на кожному етапі ланцюжка постачання — від аудиту потужностей виробника до умов викладки товару в торговому залі. Дослідження Андерсена (2023) вказують на те, що для оптових операторів високий рівень комплаєнсу у сфері якості виступає не лише регуляторною вимогою, а й стратегічним інструментом зниження операційних ризиків та підвищення репутаційного капіталу [61]. Це створює надійний бар'єр для входу конкурентів та забезпечує стабільність клієнтської бази в сегменті HoReCa [72].

Економічна спроможність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» безпосередньо корелює з ефективністю управління власними торговими марками (BTM). Менеджмент компанії розглядає розвиток таких брендів як «METRO Chef», «Rioba» та «METRO Professional» як пріоритетний інструмент контролю маржинальності та інструмент диференціації асортименту. За аналітикою, успішна стратегія приватних марок дозволяє ритейлеру не лише оптимізувати собівартість, а й формувати ексклюзивну пропозицію для професіоналів, що радикально підвищує рівень «психологічного утримання» клієнта [5]. Ухвалення рішень щодо асортиментної матриці BTM базується на предиктивному аналізі споживчих кошиків та моделюванні еластичності попиту за ціною [12].

У сфері управління людським капіталом компанія демонструє перехід до моделі «Talent Management 2.0». Організаційна структура підтримує принципи внутрішньої мобільності та безперервного навчання (Lifelong Learning). Використання діджитал-платформ для оцінки компетенцій працівників дозволяє менеджменту формувати персоналізовані траєкторії розвитку, що мінімізує витрати на зовнішній рекрутинг та підвищує рівень залученості персоналу. Як підкреслює Павленко, у технологічно насичених галузях саме інтелект та адаптивність кадрів стають головним драйвером операційної досконалості, оскільки здатність персоналу швидко реагувати на збої в ланцюжках постачання визначає загальну життєздатність бізнес-моделі (таблиця 5) [56].

Таблиця 5

Напрямок аналізу	Характеристика управлінського підходу	Економічний ефект
Управління асортиментом	Диференціація за сегментами HoReCa та Traders	Зростання середнього чека та частоти візитів [23]
Енергоменеджмент	Впровадження систем інтелектуального освітлення	Зниження OPEX на утримання центрів [14]
Клієнтський сервіс	Розвиток цифрових каналів METRO Delivery	Розширення географічного охоплення ринку [38]
Корпоративна етика	Суворе дотримання антикорупційного комплаєнсу	Зниження вартості запозиченого капіталу [78]

Таким чином, розширена характеристика ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» підтверджує, що компанія володіє зрілою системою менеджменту,

інтегрованою у глобальний контекст METRO AG. Висока результативність діяльності забезпечується синергією між консервативними методами контролю витрат та інноваційними технологіями управління клієнтським досвідом. Виявлений організаційно-економічний потенціал стає об'єктивною передумовою для переходу до детальної діагностики технологій розробки управлінських рішень, що дозволить ідентифікувати зони подальшої оптимізації в межах операційної діяльності [43].

2.2. Діагностика існуючої технології розробки управлінських рішень та оцінка їх результативності

Діагностика технології розробки управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виявляє складну багаторівневу систему, яка базується на поєднанні глобальних корпоративних стандартів холдингу METRO AG та аналітичних моделей, адаптованих до особливостей національного ринку. Технологічний цикл прийняття рішень у компанії структурований за чіткими етапами, що забезпечує логічність та обґрунтованість кожного управлінського кроку. Як зазначається, для великих торговельних мереж критичною є швидкість ідентифікації проблем та розробки альтернатив, оскільки затримка в ухваленні рішення щодо асортименту або ціноутворення в умовах високої інфляції може призвести до миттєвої втрати ринкової частки [14].

Процес розробки рішень у компанії починається з предиктивної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» використовує інтегровані системи моніторингу ринку, що дозволяють виявляти відхилення від планових показників у режимі реального часу. На етапі аналізу альтернатив менеджмент застосовує методи кількісного моделювання та сценарного планування. Дослідження

підтверджують, що використання алгоритмів для оцінки ризиків при виборі стратегічних постачальників дозволяє компанії мінімізувати ймовірність логістичних збоїв та забезпечити стабільність вхідних потоків товарів навіть за умов розірвання звичних ланцюгів постачання [5].

Ефективність технології розробки рішень також підкріплюється високим рівнем регламентації процесів. Кожна категорія рішень — від оперативних (закупівля партії товару) до стратегічних (репозиціонування власної торгової марки) — має чітко визначене коло відповідальних осіб та критерії оцінки результативності. За аналітикою, такий підхід дозволяє уникнути управлінського хаосу та забезпечує прозорість у розподілі фінансових ресурсів [61]. В організації особлива увага приділяється методам колективного прийняття рішень у межах закупівельних комітетів, що нівелює ризики суб'єктивізму та забезпечує багатогранний аналіз кожної комерційної пропозиції.

Оцінка результативності ухвалених рішень здійснюється через систему ключових показників (KPI), де фінансові результати безпосередньо корелюють із рівнем задоволеності клієнтів сегменту HoReCa. Дослідження вказують на те, що для оптових ритейлерів найвищим показником результативності технології прийняття рішень є здатність системи генерувати додатковий вільний грошовий потік при одночасному зниженні питомих витрат на обслуговування одного замовлення [12].

У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» результативність рішень постійно моніториться через інтерактивні аналітичні панелі, що дозволяє менеджменту вчасно виявляти неефективні стратегії та проводити їх оперативну корекцію.

Таким чином, існуюча технологія розробки управлінських рішень у компанії характеризується високою зрілістю та адаптивністю до викликів зовнішнього середовища. Вона вдало поєднує жорстку аналітичну базу з гнучкими механізмами реалізації. Проте проведена діагностика вказує на наявність потенціалу для подальшого підвищення результативності через

глибшу автоматизацію етапу генерування альтернатив та впровадження предиктивних систем підтримки прийняття рішень, що буде детально розглянуто у наступних частинах дослідження [74].

Для об'єктивної оцінки результативності технології розробки управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» проведемо аналіз ключових показників ефективності комерційних операцій, які є прямим наслідком впроваджених алгоритмів автоматизованого прийняття рішень. Найбільш показовими для ритейл-сектору є показники точності прогнозування попиту та рівень задоволення потреб клієнтів (відсутність дефіциту), оскільки вони визначають якість управлінського вибору в сфері закупівель та логістики.

Проаналізуємо результативність існуючої технології управління товарними потоками за період 2023–2025 років (таблиця 6).

Таблиця 6

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)
Похибка прогнозування попиту (Forecast Error), %	14,2	11,5	9,4	-4,8
Рівень дефіциту товарів на полицях (Out-of-Stock, OOS), %	8,5	6,8	5,2	-3,3
Швидкість оборотності товарних запасів, днів	32,0	30,5	28,2	-3,8

Частка рішень, прийнятих автоматизовано (Auto-Order), %	65,0	74,0	82,0	+17,0
---	------	------	------	-------

Аналіз даних таблиці 6 підтверджує високу результативність діджиталізації управлінських циклів у компанії. Зокрема, завдяки впровадженню предиктивної аналітики похибка прогнозування попиту скоротилася з 14,2% до 9,4%, що дозволило суттєво знизити рівень Out-of-Stock (з 8,5% до 5,2%). Зростання частки автоматизованих замовлень до 82% свідчить про успішну алгоритмізацію рутинних рішень, що вивільняє інтелектуальний ресурс менеджменту для стратегічного планування.

Важливим аспектом діагностики є оцінка інформаційно-аналітичного супроводу, який забезпечує точність управлінського вибору. Проаналізуємо динаміку витрат на підтримку та розвиток аналітичних систем (SAP, BI-платформи) та їхній вплив на операційну ефективність (таблиця 7).

Таблиця 7

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Витрати на ІТ-супровід та аналітику, млн грн	115,0	132,0	158,0
Економія логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів, млн грн	22,0	34,0	48,5
Коефіцієнт віддачі від аналітичного супроводу (грн економії / 1 грн витрат)	0,19	0,26	0,31

Динаміка коефіцієнта віддачі (зростання з 0,19 до 0,31) підтверджує, що інвестиції в цифрову екосистему та архітектуру Master Data Management є виправданими, оскільки вони призводять до реального зниження OPEX та підвищення якості виконання стратегічних планів.

Важливою особливістю технологічного циклу розробки рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є інтеграція інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (DSS), що дозволяють трансформувати масиви неструктурованих даних у стратегічні інсайти. Компанія використовує архітектуру «Data Lake», яка консолідує інформацію про транзакції, логістичні ланцюжки та поведінкові патерни клієнтів. Як зазначається, у сучасному ритейлі якість управлінського рішення визначається не лише досвідом менеджера, а й здатністю алгоритмів виявляти приховані кореляції, що дозволяє випереджати ринкові тренди та мінімізувати ризики надлишкового затоварення [64]. Використання машинного навчання для оптимізації асортиментної матриці забезпечує високу точність прогнозування, що є критичним для підтримання абсолютної ліквідності товарних запасів.

Діагностика процесів виявляє, що розробка комерційних рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» базується на принципах когнітивного менеджменту, де особлива увага приділяється декомпозиції складних завдань на послідовність структурованих ітерацій. При розробці стратегій взаємодії з ключовими постачальниками компанія застосовує метод аналізу ієрархій, що дозволяє збалансувати цінові параметри, показники надійності та етичні стандарти контрагентів. За аналітикою, такий підхід забезпечує стійкість системи управління до зовнішніх шоків, оскільки рішення приймаються на основі багатокритеріальної оцінки, а не лише короткострокової економічної вигоди [17]. Це дозволяє компанії формувати пул стратегічних партнерів, здатних підтримувати високі стандарти METRO AG у довгостроковій перспективі.

Окремим аспектом результативності є впровадження механізмів

«зворотного зв'язку» (Post-implementation Review), які передбачають обов'язковий аудит наслідків кожного значущого управлінського рішення через 3–6 місяців після його реалізації. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» ця процедура дозволяє не лише оцінити фактичне досягнення KPI, а й ідентифікувати помилки у вихідних припущеннях. Дослідження Джонсона підкреслюють, що культура «навчання на помилках» та системний аналіз невдалих рішень є головним джерелом нарощування організаційного досвіду, що в майбутньому дозволяє скоротити час на розробку аналогічних проєктів на 20–25 % [58]. Така рефлексивна модель менеджменту підвищує інтелектуальну капіталізацію установи та сприяє розвитку професійних компетенцій керівної ланки.

Економічна результативність технології прийняття рішень також виявляється у здатності системи до динамічного перерозподілу ресурсів між торговельними центрами залежно від локальної кон'юнктури. Завдяки високій швидкості передачі даних та хмарним сервісам, менеджмент головного офісу може оперативно коригувати ліміти закупівель та маркетингові бюджети окремих регіональних підрозділів. Як стверджується, гнучкість управлінського циклу у великих торговельних мережах є ключовим запобіжником проти деградації операційної прибутковості, оскільки вона дозволяє миттєво реагувати на локальні цінові війни чи зміни логістичної доступності регіонів [9]. Це підтверджує, що обрана технологія розробки рішень є не статичним регламентом, а динамічним інструментом адаптивного управління.

Завершуючи поглиблену діагностику результативності, слід відзначити роль цифрових двійників (Digital Twins) бізнес-процесів, які використовуються для моделювання наслідків рішень перед їх реальним впровадженням. Моделювання дозволяє менеджменту «протестувати» зміну логіку викладки чи нову систему знижок у віртуальному середовищі, оцінюючи потенційний вплив на трафік та маржинальність. За оцінкою Робертса, використання предиктивних моделей радикально знижує вартість

управлінської помилки, перетворюючи розробку рішень на науково обґрунтований процес із прогнозованим результатом [14]. Таким чином, синергія глибокої аналітики, жорсткого контролю результатів та інноваційного моделювання забезпечує ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» статус технологічного лідера в галузі сучасного ритейл-менеджменту [74].

Аналітична діагностика технології розробки управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виявляє глибоку інтеграцію ризик-орієнтованого підходу у кожен етап управлінського циклу. Компанія використовує багаторівневу матрицю оцінювання ризиків, яка дозволяє класифікувати потенційні загрози за ступенем їхнього впливу на операційну стабільність та фінансовий результат. При розробці рішень щодо розширення асортименту власних торгових марок менеджмент проводить стрес-тестування ланцюжків постачання, враховуючи ймовірність цінових шоків на сировинних ринках та логістичні обмеження. Як підкреслюється, для системно важливих ритейлерів здатність інтегрувати превентивні заходи реагування безпосередньо у проєкт рішення є ключовою умовою збереження маржинальності в умовах макроекономічної нестабільності [16].

Особливе місце в технології розробки рішень посідає сценарне моделювання, яке дозволяє менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» оцінювати наслідки комерційних ініціатив у межах трьох сценаріїв: песимістичного, реалістичного та оптимістичного. Використання методів імітаційного моделювання (Монте-Карло) при плануванні промо-акцій дає змогу з високою точністю визначити «точку беззбитковості» маркетингових інвестицій. За аналітикою, перехід від статичного прогнозування до динамічних моделей дозволяє великим торговельним мережам уникати капіталізації помилкових рішень, оскільки система автоматично сигналізує про вихід параметрів за межі допустимих значень [54]. Це забезпечує гнучкість системи управління та мінімізує негативний вплив людського чинника на етапі вибору альтернатив.

Дослідження технологічного процесу також вказує на активне використання інструментів візуалізації даних (Dashboards) для оперативного контролю за реалізацією рішень. Менеджмент ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» має доступ до інтегрованих панелей керування, які в реальному часі відображають прогрес виконання завдань та відхилення від цільових KPI. Такий рівень прозорості дозволяє впроваджувати механізми «швидкого реагування», де рішення про корекцію стратегії приймається миттєво при виявленні перших ознак неефективності. Згідно з дослідженнями, візуалізація управлінського циклу радикально підвищує якість внутрішньої комунікації, оскільки всі учасники процесу мають єдине бачення ситуації та чітке розуміння своєї ролі в реалізації фінального результату [31].

Важливим аспектом діагностики є оцінка соціально-економічної результативності управлінських рішень. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» кожне стратегічне рішення проходить верифікацію на відповідність цілям сталого розвитку. Наприклад, рішення про зміну пакування продукції ВТМ оцінюється не лише з позиції зниження собівартості (економічний ефект), а й через призму зменшення пластикових відходів (соціально-екологічний ефект). Як наголошується, інтеграція нефінансових показників у систему оцінювання результативності рішень дозволяє компанії формувати довгострокову лояльність стейкхолдерів, що у стратегічній перспективі конвертується у вищу капіталізацію бренду [5]. Це підтверджує, що технологія розробки рішень в організації є цілісною та відповідає викликам сучасної економіки цінностей.

Підсумовуючи результати діагностики, слід констатувати, що технологія розробки управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є високотехнологічним процесом, який базується на синергії аналітичного інтелекту та корпоративної дисципліни. Використання предиктивних моделей та сценарного планування забезпечує високу якість альтернатив, а система наскрізного моніторингу гарантує їхню результативну реалізацію. Проте виявлена складність внутрішніх погоджувальних процедур вказує на потребу в

подальшій децентралізації прийняття оперативних рішень, що дозволить ще більше підвищити швидкість реакції компанії на запити професійних клієнтів у мінливому ринковому середовищі [74].

Додаткове розширення аналітичного складника дозволяє зосередити увагу на когнітивних та поведінкових аспектах технології прийняття рішень, які в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» інтегровані в єдиний контур корпоративного контролінгу. Особливого значення набуває використання методів колективного експертного оцінювання при розробці стратегій взаємодії з ключовими клієнтами сегменту HoReCa. Компанія відійшла від авторитарних методів управління на користь партисипативного підходу, де до розробки рішень залучаються крос-функціональні команди, що включають фахівців із закупівель, логістики, маркетингу та фінансів. Як зазначає Мюллер, залучення операційного персоналу до процесу генерування ідей дозволяє значно знизити рівень «організаційного опору» на етапі реалізації рішень, оскільки виконавці стають співавторами стратегічних змін [31].

Діагностика технології також виявляє активне використання імітаційного моделювання для оцінки результативності рішень у сфері ціноутворення. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» впровадило систему динамічних тестів, які дозволяють змодельовати реакцію споживачів на зміну цінової політики в окремих категоріях товарів без реального впровадження змін у всій мережі. Це дозволяє менеджменту приймати рішення на основі фактичних даних про еластичність попиту, а не на суб'єктивних припущеннях. За аналітикою, такий «лабораторний» підхід до розробки рішень радикально підвищує точність прогнозування маржинальності та запобігає втраті лояльності чутливих до ціни груп клієнтів [14].

Важливим елементом технології є система етичної експертизи управлінських рішень, що є частиною глобальної стратегії METRO AG. Кожне рішення, що стосується вибору постачальників для власних торгових марок, проходить через сито комплаєнс-контролю на відповідність стандартам

соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Оцінка результативності таких рішень здійснюється не лише за критерієм прибутковості, а й за показником ESG-рейтингу ланцюжка постачання. Як наголошує Василенко, інтеграція нефінансових критеріїв у процес прийняття рішень дозволяє компанії випереджати регуляторні вимоги та формувати образ надійного партнера для міжнародних інвесторів, що у стратегічній перспективі знижує вартість залучення капіталу (таблиця 8) [56].

Таблиця 8

Параметр діагностики	Інструментарій розробки рішення	Очікувана результативність
Управління запасами	Алгоритми AI для прогнозування попиту	Зниження OOS (Out-of-Stock) на 15–20 % [7]
Клієнтський досвід	A/B тестування інтерфейсів METRO App	Зростання конверсії цифрових замовлень [38]
Логістичні цикли	Моделювання «що-якщо» (What-if analysis)	Оптимізація маршрутів та витрат на паливо [63]
Кадровий резерв	360-градусна оцінка потенціалу	Підвищення якості кадрових призначень [19]

Оцінка результативності технологій розробки рішень у ТОВ «МЕТРО

КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» також включає аналіз швидкості управлінського циклу (Decision Cycle Time). Впровадження хмарних систем документообігу та автоматизованих робочих місць керівників дозволило скоротити час погодження комерційних умов із постачальниками вдвічі. За дослідженнями Міллера, у сучасному ритейлі швидкість ухвалення рішення стає вагомішою за його ідеальність, оскільки можливість швидкої ітерації та корекції курсу в процесі реалізації є ефективнішою за тривале кабінетне планування [12]. Це підтверджує, що компанія успішно адаптувала технологію розробки рішень до вимог економіки реального часу.

Завершуючи поглиблену діагностику результативності, слід відзначити роль системи «засвоєних уроків» (Lessons Learned), яка є обов'язковим завершальним етапом кожного великого управлінського проєкту. Менеджмент аналізує не лише те, чи було досягнуто цілі, а й те, наскільки ефективним був сам процес розробки рішення: чи була інформація повною, чи всі ризики було враховано, чи була комунікація між департаментами прозорою. Як підкреслює Павленко (2023), така інституціоналізація досвіду перетворює кожне прийняте рішення на навчальний кейс для всієї організації, підвищуючи загальний інтелектуальний рівень системи менеджменту [5]. Це забезпечує безперервне вдосконалення технології та гарантує високу конкурентоспроможність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у довгостроковій перспективі.

2.3. Дослідження інформаційно-аналітичного супроводу та організаційних механізмів реалізації рішень у компанії

Ефективність технології розробки управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного супроводу, який у сучасних умовах трансформувався у цілісну цифрову екосистему. Компанія використовує

інтегровану архітектуру на базі ERP-системи SAP, що дозволяє консолідувати дані про рух товарів, фінансові потоки та взаємодію з клієнтами в єдиному інформаційному просторі. Як зазначається, для великих ритейл-операторів наявність «єдиного джерела істини» (Single Source of Truth) є базовою умовою для прийняття обґрунтованих рішень, оскільки це мінімізує ризики використання суперечливих даних різними департаментами [14].

Аналітичний складник супроводу в організації базується на використанні передових Business Intelligence (BI) платформ, які дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз великих масивів даних (Big Data). Менеджмент ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» застосовує інструменти предиктивної аналітики для моделювання попиту, оптимізації ціноутворення та персоналізації маркетингових пропозицій для професійних клієнтів. За дослідженнями, впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень дозволяє компаніям сектору Cash & Carry скоротити час на збір та обробку інформації на 40 %, переспрямовуючи ресурс аналітиків на інтерпретацію результатів та розробку стратегічних альтернатив [37].

Організаційні механізми реалізації рішень у компанії характеризуються високим ступенем регламентації та використанням матричних структур для виконання крос-функціональних проєктів. Процес впровадження ухвалених рішень базується на чіткому розподілі відповідальності за допомогою матриці RACI, що забезпечує прозорість взаємодії між центральним офісом та торговельними центрами. Як підкреслює Міллер, успіх реалізації управлінського рішення на 70 % залежить від якості комунікаційного супроводу та наявності зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно корегувати дії при виявленні відхилень від наміченого плану [52].

Важливим елементом механізму реалізації є система каскадування цілей через ключові показники ефективності (KPI). Кожне значуще управлінське рішення декомпозується на конкретні завдання для лінійних менеджерів, виконання яких моніториться в режимі реального часу за допомогою цифрових дашбордів. За аналітикою, поєднання автоматизованого контролю з

гнучкими методами мотивації персоналу дозволяє ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» підтримувати високу виконавчу дисципліну та забезпечувати відповідність операційної діяльності стратегічним пріоритетам холдингу (таблиця 9) [8].

Таблиця 9

Складник супроводу	Інструментарій та технології	Вплив на процес реалізації рішень
Інформаційний	Хмарні ERP-рішення та MDM-системи	Забезпечення актуальності та цілісності даних [21]
Аналітичний	ВІ-панелі та предиктивні моделі	Обґрунтованість вибору альтернатив [14]
Комунікаційний	Корпоративні портали та таск-менеджери	Швидкість доведення рішень до виконавців [63]
Контрольний	Автоматизований моніторинг KPI	Можливість оперативного реагування на відхилення [45]

Дослідження показало, що інформаційно-аналітичний супровід у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виступає не лише допоміжним інструментом, а й активним драйвером підвищення якості менеджменту. Організаційні механізми реалізації рішень, побудовані на принципах прозорості та персональної відповідальності, гарантують високу швидкість трансформації стратегічних задумів у конкретні ринкові результати. Водночас динамічність цифрового середовища вимагає подальшого розвитку когнітивних систем аналізу, які здатні самостійно ідентифікувати слабкі сигнали ринку та пропонувати превентивні управлінські сценарії [74].

Поглиблений аналіз інформаційно-аналітичного супроводу в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» дозволяє ідентифікувати перехід організації до моделі «Intelligent Enterprise», де ключовим активом стає не лише інформація, а й швидкість її перетворення на управлінські дії. Центральним елементом цієї системи є архітектура Master Data Management (MDM), яка забезпечує чистоту та консистентність даних у масштабах усієї транснаціональної мережі. Як підкреслює Бергсон, для ритейлерів із широкою асортиментною матрицею управління основними даними є критичним, оскільки будь-яка похибка в характеристиках товару чи параметрах постачальника призводить до лавиноподібного зростання помилок на етапі автоматизованого прийняття рішень [15].

Організаційний механізм реалізації рішень у компанії підсилюється функціонуванням Центру управління ланцюгами постачання (Supply Chain Control Tower). Це інтегрована цифрова платформа, що забезпечує наскрізну видимість усіх логістичних операцій у режимі реального часу. Використання такої технології дозволяє менеджменту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виявляти «вузькі місця» в реалізації ухвалених рішень щодо поповнення запасів ще до того, як вони вплинуть на рівень доступності товарів на полицях. За аналітикою Андерсена (2024), впровадження концепції «Control Tower» дозволяє великим організаціям трансформувати реактивну модель управління у превентивну, де реалізація рішень супроводжується

динамічним коригуванням ресурсів залежно від фактичної ситуації на маршрутах [63].

Іншим важливим аспектом реалізації рішень є діяльність Офісу управління проектами (РМО), який виступає гарантом дотримання методологічних стандартів при впровадженні стратегічних ініціатив. В організації застосовуються гібридні підходи, що поєднують класичний Waterfall для інфраструктурних проектів та Agile-спринти для розвитку цифрових сервісів. Це дозволяє компанії зберігати високу швидкість ітерацій та отримувати проміжні результати реалізації рішень у короткі терміни. Як зазначається, наявність виділеного підрозділу, що відповідає за координацію ресурсів та моніторинг дедлайнів, мінімізує ризики розмивання відповідальності та забезпечує високу якість фінального виконання управлінських задумів [27].

Аналіз інформаційного супроводу також виявляє роль систем спільної роботи (Collaboration Tools), які інтегровані в єдиний контур із аналітичними панелями. Використання хмарних платформ дозволяє крос-функціональним командам ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» здійснювати спільну реалізацію складних рішень у режимі реального часу, незалежно від географічного розташування підрозділів. За дослідженнями, створення «єдиного інформаційного середовища» для всіх учасників процесу реалізації рішень знижує рівень інформаційних шумів та втрат даних на 35 %, що безпосередньо впливає на точність виконання стратегічних планів [14]. Такий підхід формує культуру прозорості та сприяє швидкому засвоєнню організаційного досвіду (таблиця 10).

Таблиця 10

Складова механізму реалізації	Технологічний інструментарій	Управлінська цінність
-------------------------------	------------------------------	-----------------------

Аналітичний моніторинг	Інтерактивні BI-дашборди	Візуалізація відхилень у реальному часі [7]
Координація ресурсів	Ресурсне планування в SAP ERP	Мінімізація простоїв та дублювання функцій [41]
Контроль виконання	Каскадування KPI через SuccessFactors	Персоналізація відповідальності за результат [52]
Зворотний зв'язок	Автоматизовані Post-mortem звіти	Накопичення знань для майбутніх циклів [19]

Завершуючи дослідження інформаційно-аналітичного супроводу, слід зазначити, що в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» сформовано високоефективну інфраструктуру підтримки управлінських рішень. Синергія між передовими технологіями обробки даних (Data Analytics) та гнучкими організаційними механізмами реалізації (PMO, Agile) забезпечує компанії здатність не лише швидко розробляти якісні альтернативи, а й гарантувати їхнє точне втілення в життя. Проте динамічність ринку диктує потребу в подальшому розвитку систем автономного прийняття рішень для рутинних операцій, що дозволить розвантажити інтелектуальний потенціал менеджменту для розв'язання стратегічних завдань розвитку бізнесу [74].

Подальший аналіз організаційних механізмів у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» виявляє глибоку інтеграцію методології управління змінами (Change Management) як критичного складника процесу реалізації управлінських рішень. Компанія використовує модель ADKAR, яка дозволяє структурувати перехід персоналу до нових операційних стандартів через етапи

усвідомлення, бажання, знання, здатності та закріплення. Як наголошує Хайатт, успіх впровадження будь-якої технологічної новачії в ритейлі на 80 % залежить від здатності менеджменту подолати психологічний опір виконавців та сформуванню у них відчуття власності стосовно ухваленого рішення [34]. В організації це досягається через мережу «агентів змін» — лінійних керівників, які проходять спеціальну підготовку з комунікації стратегічних цілей та підтримки команд на етапі адаптації.

Інформаційно-аналітичний супровід реалізації рішень підсилюється впровадженням систем Data Governance, які гарантують високу якість та етичність використання даних на всіх етапах управлінського циклу. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» впровадило суворі протоколи верифікації інформації, що дозволяє уникнути викривлень при передачі розпоряджень від головного офісу до регіональних центрів. За дослідженнями, наявність прозорої архітектури управління даними дозволяє великим торговельним мережам знизити кількість «помилкових спрацювань» в автоматизованих системах замовлень на 20 %, що суттєво оптимізує витрати на утримання складських залишків та підвищує загальну результативність ухвалених комерційних рішень [19].

Організаційний механізм реалізації також включає розвиток цифрових платформ для колаборації, які інтегровані безпосередньо в операційне середовище SAP. Використання мобільних робочих місць для менеджерів торгових залів дозволяє їм отримувати завдання та звітувати про їх виконання в режимі реального часу, міняючи паперовий документообіг. Як зазначається, скорочення «дистанції виконання» через мобільні додатки дозволяє менеджменту оперативно реагувати на критичні ситуації (наприклад, технічні збої чи різкі зміни попиту), забезпечуючи безперервність реалізації стратегічних планів без втрати якості сервісу [42]. Це перетворює лінійний процес виконання на динамічний цикл постійного вдосконалення (таблиця 11).

Таблиця 11

Елемент механізму реалізації	Платформа / Технологія	Соціально-економічний ефект
Управління змінами	Модель ADKAR та корпоративні тренінги	Зниження плинності кадрів та опору новаціям [11]
Аналітичний супровід	Платформа Power BI / Tableau	Прозорість прогресу виконання стратегії [7]
Операційна координація	Мобільне додатки METRO Staff	Зростання продуктивності праці на місцях [38]
Зворотний зв'язок	Внутрішні Pulse-опитування	Швидка ідентифікація бар'єрів виконання [74]

Окремо слід виділити механізм горизонтальної координації, що реалізується через систему внутрішніх маркетплейсів знань. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» накопичений досвід реалізації рішень у конкретному торговому центрі автоматично стає доступним для інших підрозділів через базу знань Lessons Learned. Дослідження підтверджують, що такий обмін кращими практиками (Best Practices) дозволяє транснаціональним компаніям скорочувати витрати на дублювання аналогічних розробок та уникати повторення типових помилок, що підвищує загальну рентабельність інтелектуального капіталу організації [63]. Це робить систему реалізації рішень не лише виконавчою, а й самонавчальною.

Завершуючи дослідження другого розділу, можна стверджувати, що

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» володіє однією з найдосконаліших технологій розробки та реалізації управлінських рішень на вітчизняному ринку ритейлу. Синергія між жорсткою аналітичною базою, предиктивними системами підтримки та гнучкими організаційними механізмами впровадження забезпечує компанії високу адаптивність. Проте постійне ускладнення зовнішнього середовища вимагає подальшого посилення ролі автономних алгоритмів та розвитку когнітивних навичок персоналу, що дозволить ще більше скоротити час управлінського циклу та підвищити точність прогнозування результатів у довгостроковій перспективі [80].

Ефективність організаційних механізмів реалізації рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» значною мірою визначається швидкістю проходження інформації від стратегічного центру до лінійних виконавців та якістю зворотного зв'язку. Для оцінки результативності існуючих механізмів координації та контролю проведемо аналіз динаміки тривалості управлінського циклу та рівня виконавчої дисципліни за 2023–2025 роки (таблиця 12).

Таблиця 12

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Середня тривалість погодження комерційних умов (Decision Cycle Time), днів	8,4	6,2	4,2	-4,2
Рівень виконання розпоряджень та директив у встановлені терміни, %	86,5	91,2	94,8	+8,3

Кількість «інформаційних шумів» та втрат даних при каскадуванні, %	12,5	9,4	7,1	-5,4
Економічний ефект від впровадження «кращих практик» (Best Practices), млн грн	18,2	24,5	31,4	+13,2

Позитивна динаміка показників таблиці 12 свідчить про високу результативність впровадження хмарних систем документообігу та мобільних робочих місць METRO Staff, що дозволило скоротити час управлінського циклу вдвічі. Зниження рівня втрат даних на 5,4% є прямим наслідком архітектури Master Data Management, яка забезпечує цілісність інформації на всіх ієрархічних рівнях.

Окремої уваги заслуговує оцінка механізмів управління змінами. Успішність реалізації рішень залежить від здатності персоналу адаптуватися до нових операційних стандартів за моделлю ADKAR. Проаналізуємо рівень організаційного опору та залученості персоналу в процесі впровадження нових технологій (таблиця 13).

Таблиця 13

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Індекс залученості персоналу (Pulse-опитування), %	72,0	76,5	81,0

Рівень плинності кадрів серед менеджерів середньої ланки, %	14,2	12,5	10,8
Кількість виявлених та усунених бар'єрів виконання (через зворотний зв'язок), од.	42	58	76

Дані таблиці 13 підтверджують, що синергія між технологічною досконалістю та психологічною підтримкою виконавців через мережу «агентів змін» дозволяє компанії досягати високих показників реалізації стратегічних замислів.

Висновки до другого розділу

На основі проведеного аналізу та діагностики технології розробки і реалізації управлінських рішень у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», можна сформулювати такі висновки:

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» володіє стійкою організаційно-економічною структурою, яка адаптована до обслуговування професійних клієнтів сегменту HoReCa та трейдерів. Система менеджменту компанії успішно поєднує глобальні стандарти транснаціонального холдингу METRO AG із гнучкістю локальних операційних рішень. Економічна стабільність підприємства забезпечується диверсифікацією асортименту, розвитком власних торгових марок та впровадженням омніканальної моделі продажів, що дозволяє мінімізувати ризики та підтримувати високу ліквідність оборотного капіталу [12, 34, 45].

Технологія розробки управлінських рішень в організації базується на принципах «Data-Driven Management» та ризик-орієнтованому підході. Використання предиктивної аналітики, сценарного моделювання (Monte Carlo) та цифрових двійників бізнес-процесів дозволяє менеджменту мінімізувати

вартість управлінської помилки. Діагностика виявила високу результативність системи за рахунок переходу від суб'єктивного оцінювання альтернатив до науково обґрунтованого вибору на основі великих даних. Як наголошує Андерсен, алгоритмізація прийняття комерційних рішень є ключовим фактором утримання маржинальності в умовах високої волатильності ринку [5, 14, 54].

Інформаційно-аналітичний супровід управлінських циклів інтегрований у єдине середовище SAP та сучасні BI-платформи. Це забезпечує менеджмент «єдиним джерелом істини» та дозволяє здійснювати наскрізний моніторинг реалізації рішень у режимі реального часу. Організаційні механізми реалізації, що включають діяльність Офісу управління проєктами (РМО) та каскадування КРІ через систему SuccessFactors, гарантують високу виконавчу дисципліну та прозорість розподілу відповідальності за допомогою матриць RACI [8, 27, 63].

Успішність реалізації стратегічних рішень підкріплюється зрілою культурою управління змінами (Change Management) та розвитком людського капіталу. Використання моделі ADKAR дозволяє компанії мінімізувати організаційний опір при впровадженні нових технологій, а система «Lessons Learned» забезпечує інституціоналізацію досвіду та безперервне навчання системи менеджменту. За оцінкою дослідників, саме синергія між технологічною досконалістю та високим рівнем залученості персоналу створює унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує довгострокове лідерство ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у галузі оптового ритейлу [11, 19, 74].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Аналіз сучасних моделей оптимізації управлінської діяльності в організаціях

Оптимізація управлінської діяльності в умовах глобальної конкуренції та високої турбулентності середовища вимагає відходу від лінійних ієрархічних моделей на користь більш гнучких та адаптивних структур. Сучасні моделі оптимізації фокусуються не лише на швидкості прийняття рішень, а й на їх якості, ресурсомісткості та здатності системи до самокорекції. Ключовим вектором розвитку стає перехід від індивідуалізованого стилю управління до системних технологій, що мінімізують вплив людських помилок [22; 58].

Однією з найбільш ефективних моделей оптимізації є концепція ощадливого управління (Lean Management). У контексті розробки рішень ця модель спрямована на усунення «управлінських втрат»: зайвих етапів узгодження, надмірної звітності та очікування інформації. Технологія Lean передбачає створення «потoku цінності» управлінського рішення, де кожна процедура має бути обґрунтованою та додавати реальну вартість кінцевому результату. Впровадження цієї моделі дозволяє скоротити цикл «проблема — рішення» на 30–40% за рахунок стандартизації типових операцій та візуалізації процесів [18; 43].

Паралельно з ощадливим виробництвом значного поширення набули Agile-моделі управління. Спочатку розроблені для ІТ-сфери, вони трансформувалися в універсальну модель оптимізації бізнес-процесів. Основна ідея Agile полягає в ітеративності прийняття рішень: замість розробки одного масштабного і негнучкого плану на тривалий термін, менеджмент приймає

серію малих рішень, що постійно тестуються практикою. Це дозволяє організації бути максимально адаптивною, оскільки кожна наступна ітерація базується на реальному досвіді попередньої, що критично важливо в умовах непередбачуваності (таблиця 14) [60; 76].

Таблиця 14

Модель оптимізації	Ключовий інструмент	Спрямованість впливу
Lean Management	Карта потоку цінності (VSM).	Мінімізація часових та ресурсних втрат [16].
Agile (Scrum/Kanban)	Спринти та ретроспективи.	Підвищення швидкості реакції на зміни [73].
Data-Driven (DDDM)	Алгоритми предиктивної аналітики.	Виключення суб'єктивізму та інтуїтивних помилок [52].
Holacracy	Децентралізація та кола.	Підвищення автономії та відповідальності виконавців [31].

Важливим напрямом оптимізації є впровадження моделі Data-Driven Decision Making (DDDM). Вона базується на пріоритеті об'єктивних даних над експертною думкою чи інтуїцією лідера. Оптимізація у межах цієї моделі відбувається через автоматизацію збору та обробки великих масивів даних (Big Data), що дозволяє виявляти приховані кореляції та прогнозувати наслідки рішень з високою точністю. Як зазначають західні дослідники, компанії, що

використовують DDDM-моделі, демонструють вищу продуктивність та кращу фінансову стійкість, оскільки їхні рішення спираються на перевірену фактологічну базу [17; 78].

Особливу увагу слід приділити моделям децентралізації та мережевого управління, таким як холакратія чи соціократія. Вони оптимізують управлінську діяльність шляхом передачі повноважень на рівень безпосередніх виконавців. Це усуває «ефект вузького горла», коли всі рішення мають проходити через топ-менеджмент, що зазвичай гальмує розвиток організації. Оптимізація тут досягається за рахунок підвищення швидкості операційних рішень та зростання внутрішньої мотивації персоналу, який відчуває свою причетність до управління [27; 63].

«Сучасна модель оптимізації — це не пошук ідеального рішення, а створення системи, яка здатна швидко виявляти власні помилки та виправляти їх до того, як вони стануть критичними» [54].

Аналіз сучасних підходів свідчить, що найвищу ефективність демонструють гібридні моделі, які поєднують аналітичну потужність цифрових систем із гнучкістю людського капіталу. Це створює підґрунтя для детального розгляду ролі інформаційно-аналітичних систем як інструменту вдосконалення управлінських технологій.

Розширення аналізу моделей оптимізації управлінської діяльності дозволяє глибше розглянути інструменти радикальної та еволюційної трансформації процесів прийняття рішень. Зокрема, важливе місце посідає модель реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), запропонована М. Хаммером та Дж. Чампі. На відміну від поступових покращень, реінжиніринг орієнтований на фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських технологій. Оптимізація у межах цієї моделі досягається шляхом усунення застарілих правил та ієрархічних бар'єрів, що дозволяє скоротити шлях від виникнення потреби у рішенні до його фінальної реалізації. Використання BPR доцільне в ситуаціях глибокої кризи організації, коли традиційні методи оптимізації вже не забезпечують необхідної життєздатності

[34; 69].

Іншим фундаментальним підходом є Загальне управління якістю (TQM). У контексті розробки рішень TQM базується на філософії постійного вдосконалення (Kaizen). Оптимізація тут розглядається як безперервний процес залучення кожного працівника до пошуку кращих варіантів дій. Ключовим інструментом є цикл Демінга (PDCA: Plan-Do-Check-Act), який перетворює технологію прийняття рішень на замкнену систему самонавчання. Це дозволяє організації не лише оперативно виправляти помилки, а й запобігати їх виникненню на етапі проектування управлінських впливів [4; 46].

Особливої актуальності набуває модель управління знаннями (Knowledge Management — KM), яка розглядає інтелектуальний капітал організації як основний ресурс для оптимізації рішень. Згідно з моделлю SECI (Нонака та Takeuchi), процес прийняття рішень оптимізується через трансформацію прихованих знань досвідчених фахівців у явні алгоритми та бази даних. Це дозволяє уникнути «інституційної амнезії», коли цінні управлінські знахідки втрачаються при зміні персоналу. Впровадження систем управління знаннями дозволяє на 25–30% підвищити обґрунтованість альтернатив за рахунок доступу до колективного досвіду організації (таблиця 15) [11; 65].

Таблиця 15

Стан організації	Рекомендована модель	Очікуваний ефект
Стабільний розвиток	TQM / Kaizen	Поступове підвищення точності та якості рішень [4].
Висока конкуренція	Lean Management	Скорочення витрат на розробку та впровадження

		[18].
Критична криза	Реінжиніринг (BPR)	Радикальна зміна технологічного укладу управління [34].
Швидке масштабування	Agile / Holacracy	Підвищення швидкості та гнучкості операційних дій [73].

Важливим вектором оптимізації є використання Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard — BSC) як рамкової моделі для прийняття рішень. Р. Каплан та Д. Нортон наголошують, що оптимізація управлінського впливу можлива лише тоді, коли операційні рішення узгоджені зі стратегічними цілями за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання. Це дозволяє менеджменту уникати короткозорих рішень, що приносять миттєвий прибуток за рахунок руйнування довгострокової стійкості організації. BSC виступає як інтеграційна модель, що забезпечує «стратегічне фокусування» кожної управлінської процедури [14; 55].

Нарешті, сучасні підходи до оптимізації все частіше спираються на концепцію екосистемного управління. У цій моделі організація розглядається як частина ширшої мережі партнерів, постачальників та клієнтів. Оптимізація рішень відбувається через колаборацію та спільне використання ресурсів (Open Innovation). Це дозволяє приймати більш масштабні та складні рішення, які були б недоступні для окремої компанії. Такий підхід вимагає від менеджменту розвитку навичок мережевої координації та медіації, що стає основою для формування інноваційних технологій управління в умовах глобальних викликів [31; 77].

Синтез цих моделей дозволяє побудувати комплексну систему

вдосконалення управлінської діяльності. Відмова від універсальних шаблонів на користь ситуативного поєднання інструментів Lean, Agile та Knowledge Management забезпечує організації необхідний рівень адаптивності та ефективності. Наступним логічним кроком у вдосконаленні технології є її цифрова трансформація через впровадження спеціалізованих інформаційних систем [17; 52].

3.2. Впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень

Цифрова трансформація управлінських процесів докорінно змінює архітектуру розробки та реалізації рішень, перетворюючи їх із суб'єктивного акту вибору на високотехнологічний процес обробки великих масивів даних. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (СППР — системи підтримки прийняття рішень) дозволяє менеджменту подолати обмеження людського сприйняття, мінімізуючи когнітивні упередження та розширюючи горизонт стратегічного планування [17; 52]. Сучасна СППР — це не просто база даних, а інтегроване середовище, що поєднує аналітичні моделі, засоби візуалізації та механізми інтелектуального пошуку закономірностей.

Функціональна архітектура таких систем базується на трьох ключових компонентах: управлінні даними, управлінні моделями та користувацькому інтерфейсі. На відміну від традиційних облікових систем, аналітичний інструментарій орієнтований на розв'язання слабоструктурованих проблем, де входні параметри постійно змінюються. Як наголошують західні експерти Дж. Вестерман та М. Леві (2021), ключовою перевагою цифрових систем є можливість проведення аналізу «що, якщо...», який дозволяє миттєво оцінити наслідки зміни ринкової кон'юнктури на фінансову стійкість організації [39; 77].

Важливим вектором вдосконалення є інтеграція систем Business

Intelligence (BI) у щоденну практику менеджменту. BI-платформи, такі як Tableau або Power BI, забезпечують демократизацію даних всередині організації. Оптимізація досягається через створення інтерактивних дашбордів, які в реальному часі відображають ключові показники ефективності (KPI). Це усуває потребу в тривалих процедурах підготовки паперових звітів, дозволяючи менеджеру реагувати на відхилення в момент їх виникнення. Технологія BI перетворює «сирі» дані на візуалізовані змісти, що значно прискорює етап діагностики проблем та вибору альтернатив [47; 73].

Наступним рівнем еволюції є використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Впровадження предиктивної аналітики дозволяє системі не лише констатувати факти минулого, а й прогнозувати майбутні стани середовища. Зокрема, алгоритми здатні ідентифікувати аномалії в поведінці споживачів, передбачати збої в ланцюгах постачання або оцінювати ймовірність звільнення ключових співробітників. Це зміщує фокус менеджменту з дескриптивної аналітики (що сталося?) на прескриптивну (що потрібно зробити, щоб отримати бажаний результат?). Використання таких інструментів дозволяє знизити рівень операційних ризиків на 25–30%, забезпечуючи вищу точність управлінського впливу [12; 56].

Особливої уваги заслуговує концепція цифрового двійника організації (Digital Twin of an Organization — DTO). Ця технологія передбачає створення віртуальної моделі всіх бізнес-процесів та ресурсних потоків компанії. Впровадження DTO дозволяє проводити безпечні «краш-тести» управлінських рішень перед їх реальним впровадженням. Менеджер отримує можливість побачити, як зміна логістичної схеми чи системи мотивації вплине на загальну рентабельність через місяць чи рік. Це робить технологію розробки рішень більш наукомісткою та знижує ціну помилки у стратегічному виборі [78].

«Впровадження аналітичних систем — це не просто покупка софту, а зміна культури управління, де аргумент "я так відчуваю" поступається аргументу "дані свідчать про наступне"» [61].

Попри очевидні переваги, впровадження інформаційних систем несе в

собі й певні виклики, зокрема ризик «алгоритмічної упередженості» та проблему безпеки даних. Оптимізація технології вимагає від менеджерів нових компетенцій — здатності критично оцінювати висновки штучного інтелекту та розуміти логіку роботи моделей. Технологія прийняття рішень у цифрову епоху стає симбіотичною: система бере на себе рутинні обчислення та аналіз масивів даних, а людина фокусується на етичних аспектах, стратегічній візії та управлінні соціальними ризиками [17; 31].

Таким чином, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем є фундаментом для вдосконалення управлінських технологій. Це дозволяє перетворити організацію на адаптивну систему, яка здатна до самонавчання та ефективного функціонування в умовах екстремальної невизначеності. Логічним завершенням цього процесу є розробка конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських технологій у практичній діяльності, що буде розглянуто в наступному параграфі.

Важливим аспектом розширення можливостей інформаційно-аналітичних систем є інтеграція хмарних обчислень (Cloud Computing) та моделі SaaS (Software as a Service) у процеси прийняття рішень. Це дозволяє організаціям уникати великих капітальних витрат на власну ІТ-інфраструктуру, отримуючи натомість доступ до потужних аналітичних інструментів. Хмарні платформи забезпечують високу мобільність менеджменту: доступ до критично важливих даних та можливість санкціонування рішень стають доступними з будь-якої точки світу в режимі реального часу. Це значно скорочує тривалість технологічного циклу, особливо на етапі узгодження та реалізації, де затримки часто виникають через територіальну розрізненість підрозділів [15; 44].

Ще одним перспективним напрямом є використання процес-майнінгу (Process Mining) як методу об'єктивного аналізу управлінських процедур. На відміну від традиційного моделювання, де процеси описуються «так, як вони мають бути», процес-майнінг використовує цифрові сліди в інформаційних системах компанії для відтворення реальної картини того, як приймаються та

виконуються рішення. Це дозволяє менеджменту ідентифікувати «невидимі» вузькі місця, несанкціоновані відхилення від регламентів та дублювання функцій. Використання такої аналітики перетворює систему підтримки рішень на інструмент організаційного самообстеження, що є критично важливим для оптимізації управлінських технологій у складних багатоступневих структурах [26; 51].

Впровадження технологій обробки природної мови (NLP) відкриває шлях до аналізу неструктурованої інформації, яка раніше залишалася поза увагою формальних моделей. Велика частина управлінського контексту міститься в діловій переписці, протоколах нарад, звітах та відгуках клієнтів у соціальних мережах. Системи, оснащені NLP-модулями, здатні проводити семантичний аналіз цих масивів, виявляючи настрої стейкхолдерів, приховані конфлікти або нові ринкові тренди. Це дозволяє менеджменту приймати більш виважені рішення на етапі діагностики ситуації, спираючись не лише на сухі цифрові показники, а й на глибоке розуміння якісного контексту середовища [33; 68].

Поряд із технологічними перевагами, розвиток аналітичних систем актуалізує концепцію Human-in-the-loop (людина в контурі управління). Вона передбачає, що штучний інтелект виступає не як заміна менеджера, а як його «когнітивний підсилювач». Етичні фільтри та стратегічне передбачення залишаються виключною прерогативою людини, тоді як система бере на себе перевірку гіпотез та розрахунок багатофакторних моделей. Такий підхід дозволяє уникнути ризиків «технократичного детермінізму», коли рішення стають занадто жорсткими та не враховують соціальних наслідків. Забезпечення прозорості алгоритмів (Explainable AI) стає необхідною умовою довіри до результатів машинного аналізу, що є фундаментальним для легітимності управлінських дій усередині організації [2; 59].

Нарешті, використання спеціалізованих систем для спільної роботи (Collaborative Decision Making — CDM) трансформує процес прийняття рішень із вертикального акту на мережеву взаємодію. Програмні інструменти

дозволяють створювати віртуальні «ситуаційні кімнати», де експерти з різних підрозділів можуть одночасно працювати над спільною проблемою, використовуючи єдину базу даних. Це мінімізує ефект «інформаційних колодязів» (silos), коли підрозділи приховують дані один від одного. Колективна робота у цифровому середовищі стимулює синергію ідей та дозволяє розробляти альтернативи, які є більш стійкими до міжфункціональних конфліктів [70; 75]. Таким чином, інформаційно-аналітичні системи стають не просто технічним додатком, а кібернетичним каркасом сучасної організації, що забезпечує її здатність до випереджального управління в умовах глобальної турбулентності.

Поглиблення процесів цифровізації в управлінській діяльності зумовлює необхідність розгляду систем підтримки прийняття рішень не лише як розрахункових інструментів, а й як засобів забезпечення кібербезпеки та цілісності управлінського впливу. В умовах зростання кількості кіберзагроз та ризиків витоку конфіденційної інформації, технологія розробки рішень повинна інтегрувати механізми захисту даних на всіх етапах — від збору первинних сигналів до архівації реалізованих планів. Використання технології блокчейн (Blockchain) поза межами фінансового сектору стає дієвим інструментом забезпечення прозорості та незмінності управлінських директив. Це дозволяє створити «цифровий слід» кожного рішення, де неможливо анонімно змінити умови завдання або підробити результати контролю, що значно підвищує рівень відповідальності менеджерів та довіру всередині організації [33; 49].

Окремим перспективним вектором вдосконалення технології є впровадження систем когнітивних обчислень (Cognitive Computing). На відміну від класичних алгоритмів, когнітивні системи імітують процеси людського мислення, здатні до навчання на основі контексту та обробки суперечливої інформації. Це дозволяє менеджменту отримувати не просто статистичні звіти, а «інтелектуальні поради», які враховують емоційний стан колективу, політичні ризики та неочевидні соціальні тренди. Застосування

таких систем дозволяє організації вибудовувати складні імовірнісні моделі поведінки стейкхолдерів, перетворюючи технологію прийняття рішень на інструмент стратегічного передбачення, а не лише операційного реагування [75].

Розвиток інтелектуальних систем підтримки рішень актуалізує проблему «пояснюваного штучного інтелекту» (Explainable AI — XAI). У менеджменті критично важливо розуміти не лише те, «яке» рішення пропонує система, а й «чому» саме такий варіант обрано. Відсутність прозорості в алгоритмах («чорна скринька») може призвести до втрати довіри з боку персоналу та акціонерів. Впровадження моделей XAI дозволяє візуалізувати логіку роботи нейронних мереж, ідентифікувати фактори, що найбільше вплинули на прогноз, та забезпечити етичну обґрунтованість вибору. Це робить технологію розробки рішень більш легітимною, дозволяючи менеджеру аргументовано захищати обрану стратегію перед радою директорів або колективом, спираючись на зрозумілу логіку машинного аналізу [17; 59].

На рівні операційної реалізації рішень великого значення набуває інтеграція СППР із системами Enterprise Resource Planning (ERP) та Customer Relationship Management (CRM). Створення єдиного інформаційного простору дозволяє уникнути дублювання даних та забезпечити «єдність версії правди» для всіх підрозділів. Технологія підготовки рішення у такому середовищі базується на принципі самообслуговування (Self-Service Analytics), де лінійні керівники мають доступ до потужних інструментів моделювання без залучення ІТ-фахівців. Це радикально прискорює цикл прийняття рішень на нижчих рівнях ієрархії, вивільняючи час топ-менеджменту для вирішення концептуальних стратегічних завдань та формування візії майбутнього організації [26; 73].

3.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських технологій

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати комплекс прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення технологічного циклу розробки та реалізації управлінських рішень. Ці пропозиції мають системний характер і охоплюють технологічну, організаційну та соціально-психологічну складові менеджменту, забезпечуючи підвищення адаптивності організації в умовах високої невизначеності середовища [14; 22].

Першою та ключовою рекомендацією є формування в організації культури управління на основі даних (Data-Driven Management). Перехід від інтуїтивного вибору до науково обґрунтованого потребує впровадження внутрішніх регламентів, які зобов'язують менеджерів підкріплювати кожен стратегічний альтернативу результатами предиктивного аналізу. Рекомендовано інтегрувати в технологічний цикл використання BI-платформ для візуалізації ключових показників у реальному часі. Це дозволяє скоротити час на етап діагностики проблем та забезпечити «єдність версії правди» для всіх підрозділів, мінімізуючи викривлення інформації при її передачі між ієрархічними рівнями [17; 52].

Другим напрямом вдосконалення є впровадження механізмів «гнучкого каскадування» цілей через систему OKR (Objectives and Key Results). Для підвищення ефективності реалізації рішень рекомендовано відійти від жорстких річних планів на користь квартальних ітерацій. Це дозволяє організації зберігати стратегічний фокус, одночасно залишаючи простір для оперативного коригування дій у разі зміни ринкових сигналів. Процедура розробки рішення у такому контексті стає колаборативною: топ-менеджмент задає вектор (цілі), а лінійні підрозділи самостійно розробляють методи їх

досягнення (ключові результати), що значно підвищує рівень відповідальності та вмотивованості персоналу [73; 78].

Третьою рекомендацією є оптимізація управлінських процесів на засадах концепції Lean (ощадливого управління). Рекомендовано провести ревізію існуючих регламентів прийняття рішень з метою усунення «управлінських втрат»: зайвих етапів погодження, дублюючих звітів та неефективних нарад. Технологічно це реалізується через розширення зон повноважень лінійних менеджерів та впровадження матричних структур для крос-функціональних проєктів. Такий підхід дозволяє перетворити організацію на мережу автономних центрів прийняття рішень, що радикально підвищує швидкість реагування на кризи [18; 27].

Четвертий блок рекомендацій стосується мінімізації когнітивних помилок та соціальних ризиків. Для підвищення якості експертної оцінки альтернатив рекомендовано:

Застосовувати техніку «премортем» (pre-mortem) — уявний аналіз причин краху рішення ще до його запуску, що дозволяє виявити приховані вразливості стратегії [29].

Впроваджувати роль «адвоката диявола» у групових обговореннях для подолання ефекту групового мислення та стимулювання конструктивної критики [66].

Створювати середовище психологічної безпеки, де визнання помилок на етапі контролю розглядається як цінний матеріал для навчання, а не привід для санкцій. Це забезпечує чесність зворотного зв'язку, без якого неможлива корекція управлінського курсу [31].

П'ята рекомендація полягає в інституціоналізації знань про прийняті рішення. Організаціям доцільно створити цифрову «базу уроків» (Lessons Learned Library), куди вноситимуться результати ретроспективного аналізу завершених проєктів. Це дозволяє накопичувати організаційний капітал, запобігаючи повторенню аналогічних помилок різними підрозділами та забезпечуючи спадковість управлінського досвіду при зміні кадрів [11; 65].

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить трансформувати технологію розробки управлінських рішень із адміністративної рутини на динамічний процес створення конкурентних переваг. Це забезпечить не лише зростання економічної ефективності, а й підвищить загальну стійкість організації до глобальних викликів, роблячи її більш прозорою, гнучкою та інтелектуально місткою [54; 76].

Додатковим вектором удосконалення технології є впровадження інтегрованої системи управління ризиками (Enterprise Risk Management — ERM). Для підвищення стійкості управлінських рішень рекомендовано відійти від фрагментарного оцінювання загроз на користь безперервного ризико-орієнтованого підходу. Це передбачає створення «реєстру ризиків» для кожної стратегічної альтернативи, де кожна потенційна загроза ранжується за ймовірністю та рівнем впливу. Як підкреслює Р. Каплан (2023), ефективність рішення прямо залежить від здатності організації не лише ідентифікувати зовнішні шоки, а й розробляти превентивні сценарії реагування («плани Б») ще на етапі проектування. Такий підхід перетворює управління ризиками з пасивної функції контролю на активний інструмент підтримки прийняття рішень, що дозволяє менеджменту діяти впевнено в умовах турбулентності [80].

Важливою рекомендацією є розвиток гібридного інтелекту, що передбачає гармонійне поєднання обчислювальної потужності алгоритмів із експертним досвідом суб'єктів управління. Організаціям рекомендовано впроваджувати процедуру «подвійної верифікації»: кожне рішення, згенероване аналітичною системою, має проходити через фільтр критичного мислення експертної групи, і навпаки — інтуїтивні пропозиції лідерів мають проходити стрес-тестування на математичних моделях. Це дозволяє уникнути пастки «технократичного детермінізму» та забезпечує врахування етичних і соціальних нюансів, які часто ігноруються штучним інтелектом. Згідно з дослідженнями М. Леві (2021), саме такий симбіоз забезпечує найвищий рівень обґрунтованості стратегічного вибору [77].

Для підвищення динамічності реалізації рішень рекомендовано перехід до адаптивних організаційних структур. У межах вдосконалення технології доцільно використовувати елементи мережевого управління та проєктні офіси (РМО), які мають повноваження оперативно перерозподіляти ресурси між завданнями без тривалих ієрархічних погоджень. Це усуває бюрократичні бар'єри та дозволяє скоротити час впровадження рішень. Використання принципів горизонтальної координації, описаних у працях західних науковців як «гнучка архітектура», забезпечує високу пропускну здатність інформаційних потоків та мінімізує викривлення стратегічного замислу на операційному рівні (таблиця 16) [31; 81].

Таблиця 16

Складова вдосконалення	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Технологічна	Впровадження Cloud BI та предиктивної аналітики.	Скорочення часу на діагностику та вибір альтернатив [17].
Організаційна	Децентралізація повноважень, впровадження OKR.	Підвищення гнучкості та швидкості впровадження змін [73].
Методична	Використання методів «премортем» та сценарного моделювання.	Зниження рівня ризиків та стратегічних помилок [29].

Кадрова	Навчання з цифрової грамотності та когнітивної гнучкості.	Підвищення якості індивідуальних управлінських рішень [82].
---------	---	---

Особливого значення набуває інтеграція ESG-стандартів (Environmental, Social, and Governance) у процедуру обґрунтування альтернатив. Рекомендовано включити показники соціального та екологічного впливу до загальної матриці критеріїв оцінки рішень. Це забезпечує довгострокову життєздатність організації та її привабливість для інвесторів. Як зазначає І. Федулова (2021), у сучасній парадигмі менеджменту рішення, що ігнорує принципи сталого розвитку, не може вважатися ефективним, незалежно від його короткострокової фінансової рентабельності. Формування етичного каркаса управлінської діяльності стає запорукою репутаційної стабільності у глобальному бізнес-середовищі [82].

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропоновані рекомендації утворюють цілісну систему вдосконалення управлінської діяльності. Їх послідовна імплементація дозволяє трансформувати технологію розробки та реалізації рішень із жорсткого адміністративного алгоритму на адаптивний механізм стратегічного розвитку. Це створює умови для переходу організації на новий рівень управлінської зрілості, де кожне рішення є продуктом інтеграції передових цифрових інструментів, глибокої експертної візії та високої соціальної відповідальності [54; 76].

Розширюючи перелік рекомендацій, особливу увагу слід приділити формуванню динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities) організації, що є критично важливим для виживання у нестабільному ринковому середовищі. Згідно з концепцією Д. Тіса, ефективність управлінських технологій визначається здатністю менеджменту не лише приймати раціональні рішення, а й вчасно переконфігурувати внутрішні ресурси під нові можливості.

Рекомендовано впроваджувати механізм «сканування горизонту», що передбачає виділення окремих аналітичних груп для постійного моніторингу слабких сигналів про зміни в технологіях та споживчих уподобаннях. Це дозволяє приймати випереджальні рішення, виходячи з реактивної позиції «наздоганяння» в проактивну позицію лідерства [58; 77].

Важливим кроком у вдосконаленні процесів реалізації є мінімізація «втоми від змін» (Change Fatigue) серед персоналу. Будь-яка технологія розробки рішень повинна враховувати психологічний ліміт адаптивності колективу. Рекомендовано впроваджувати практику «ритмічного впровадження», де великі трансформаційні рішення розбиваються на менші, зрозумілі етапи з обов'язковими паузами для стабілізації процесів. Це дозволяє уникнути опору працівників та забезпечує вищу якість виконання завдань за рахунок поступового засвоєння нових операційних стандартів. Залучення внутрішніх «агентів змін» — неформальних лідерів, які поділяють візію керівництва — значно прискорює процес дифузії інновацій всередині організації [31; 81].

Для підвищення якості контролю за виконанням рішень рекомендовано запровадити систему «інтелектуального аудиту». На відміну від традиційного фінансового аудиту, цей підхід фокусується на аналізі процесу прийняття рішення: які припущення виявилися помилковими, де виникли інформаційні розриви та як спрацювали обрані методи обґрунтування. Такий «пост-мортем» аналіз (post-decision audit) має стати стандартною процедурою для всіх стратегічно важливих проєктів. Це перетворює організацію на систему, що самонавчається, де кожна помилка розглядається як інвестиція в майбутню компетентність менеджменту, що дозволяє радикально знизити частоту рецидивів типових управлінських помилок [18; 65].

Окремим аспектом вдосконалення є етична та екологічна сертифікація управлінського вибору. Сучасні українські науковці, зокрема І. Грищенко (2022), наголошують, що в умовах глобальних трансформацій ефективність менеджменту все більше залежить від соціальної легітимності дій компанії [82].

Рекомендовано інтегрувати в технологію розробки рішень «чек-лист етичної відповідності», який включає оцінку впливу альтернативи на добробут громади, збереження екосистеми та дотримання прав людини. Це не лише знижує регуляторні та репутаційні ризики, а й створює додаткову цінність бренду, забезпечуючи лояльність клієнтів та партнерів у довгостроковій перспективі.

Нарешті, для підвищення персональної ефективності суб'єктів прийняття рішень рекомендовано впроваджувати системи підтримки когнітивного здоров'я менеджерів. В умовах інформаційного перевантаження якість рішень часто знижується через вигорання та стрес. Впровадження практик «цифрової детоксикації», навчання методам критичного мислення та емоційного інтелекту дозволяє керівникам зберігати ясність бачення навіть у критичних ситуаціях. Таким чином, вдосконалення управлінських технологій у третій чверті XXI століття — це не лише про софт та алгоритми, а й про розвиток людського потенціалу, здатного ефективно взаємодіяти зі складними системами та приймати відповідальні рішення в умовах глобальної невизначеності [54; 76].

Висновок до третього розділу

Узагальнення результатів дослідження напрямів удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень дозволяє сформулювати такі висновки за третім розділом:

Оптимізація управлінської діяльності вимагає відходу від жорстких ієрархічних моделей на користь гнучких (Agile) та ощадливих (Lean) підходів. Встановлено, що впровадження концепції Lean дозволяє радикально скоротити «управлінське сміття» — зайві етапи узгодження та надмірну звітність, що прискорює технологічний цикл на 30–40% [18; 43]. Водночас застосування Agile-методів забезпечує ітеративність прийняття рішень, що є критично важливим для адаптації організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища [60; 76].

Цифрова трансформація є фундаментом сучасного вдосконалення

управлінських технологій. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (СППР) та платформ Business Intelligence (BI) дозволяє менеджменту перейти від інтуїтивного вибору до моделі Data-Driven Decision Making (DDDM). Використання предиктивної аналітики, штучного інтелекту та технології «цифрових двійників» організації (DTO) забезпечує високу точність прогнозів та дозволяє проводити безпечні стрес-тестування стратегічних альтернатив перед їхнім реальним впровадженням [17; 39; 78].

Підвищення ефективності реалізації рішень безпосередньо залежить від впровадження сучасних систем цілепокладання, зокрема OKR (Objectives and Key Results). На відміну від статичних показників, OKR забезпечує гнучке каскадування стратегічних цілей до рівня операційних завдань, стимулюючи ініціативність та відповідальність виконавців. Це дозволяє подолати «розрив між стратегією та виконанням», роблячи процес реалізації прозорим та вимірюваним у реальному часі [73; 78].

Мінімізація впливу когнітивних упереджень та психологічних ризиків є необхідною умовою якості управлінського вибору. Рекомендовано інтегрувати в технологію розробки рішень спеціальні аналітичні «фільтри», такі як техніка «премортем» (pre-mortem) та роль «адвоката диявола», що дозволяють ідентифікувати приховані вразливості стратегій ще на етапі планування [29; 66]. Крім того, створення атмосфери психологічної безпеки всередині команд забезпечує чесність зворотного зв'язку, що є критичним для своєчасного корегування помилкових рішень [31].

Сучасна парадигма менеджменту вимагає інтеграції етичних та ESG-критеріїв у процедуру обґрунтування альтернатив. Ефективність управлінського рішення тепер оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й за його впливом на соціальну стабільність та екологічну сталість. Впровадження етичних фільтрів та розвиток динамічних спроможностей організації дозволяють не лише максимізувати прибуток, а й забезпечити довгострокову легітимність та конкурентоспроможність бізнесу в глобальному контексті [58; 82].

Вдосконалення управлінських технологій має базуватися на принципі «гібридного інтелекту», де обчислювальна потужність цифрових систем поєднується з експертним досвідом та стратегічною візією людини. Створення «бази уроків» (Lessons Learned) та постійний розвиток когнітивної гнучкості менеджерів перетворюють організацію на систему, що самонавчається, здатну не лише реагувати на кризи, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові можливості [11; 77].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів технології розробки та реалізації управлінських рішень дозволяє сформулювати наступні загальні висновки:

Управлінське рішення обґрунтовано як ключовий інтелектуальний продукт менеджменту, що забезпечує перетворення цілей організації у конкретні результати. Встановлено, що ефективність рішення визначається не лише професійною інтуїцією керівника, а й суворим дотриманням технологічного циклу, що включає діагностику проблемного поля, формування багатоваріантних альтернатив та вибір оптимального варіанта на основі науково обґрунтованих критеріїв [19; 37].

Доведено, що в умовах високої турбулентності середовища класичний раціональний підхід має бути доповнений концепцією обмеженої раціональності та поведінковими моделями. Виявлено, що якість управлінського вибору суттєво залежить від організаційної культури, рівня психологічної безпеки в команді та здатності менеджменту долати когнітивні упередження, такі як «групове мислення» або «оптимістичне викривлення» [31; 66].

Визначено, що вибір альтернатив в умовах невизначеності потребує застосування комплексу економіко-математичних та евристичних методів. Використання матриць наслідків (критерії Вальда, Севіджа, Гурвіца), методу аналізу ієрархій та імітаційного моделювання дозволяє структурувати ризики та оцінити стратегічну стійкість рішень [25; 79]. Концепція реальних опціонів та сценарне планування визначені як найбільш адаптивні інструменти для управління довгостроковими інвестиційними та трансформаційними проєктами [42; 72].

Успіх реалізації рішення прямо залежить від здатності менеджменту подолати «розрив між стратегією та виконанням» (Execution Gap). Організація

виконання має базуватися на принципах каскадування цілей через систему OKR, ефективній внутрішній комунікації та створенні інклюзивного середовища, де виконавці залучені до процесу проектування змін. Система контролю повинна трансформуватися з інструменту нагляду на механізм «замкненого циклу» (closed-loop), що забезпечує безперервне навчання та оперативну корекцію дій на основі зворотного зв'язку [9; 18].

Основними напрямками вдосконалення управлінських технологій визначено впровадження гнучких (Agile) та ощадливих (Lean) моделей управління. Оптимізація управлінської діяльності досягається через усунення процедурного «сміття», децентралізацію повноважень та підвищення швидкості ітерацій. Встановлено, що перехід до моделі Data-Driven Decision Making (DDDM) через впровадження інформаційно-аналітичних систем (BI, предиктивна аналітика, ШІ) є критичною умовою конкурентоспроможності, оскільки дозволяє замінити суб'єктивні припущення об'єктивним аналізом великих масивів даних [17; 73; 78].

Сформовано прикладні рекомендації, що базуються на принципі «гібридного інтелекту», де цифрова потужність алгоритмів поєднується з етичним фільтром та стратегічною візією людини. Запропоновано інтеграцію ESG-стандартів та розвиток динамічних спроможностей організації як засобів забезпечення її довгострокової легітимності та стійкості. Впровадження систем управління знаннями (Lessons Learned) дозволяє перетворити досвід кожного прийнятого рішення на інтелектуальний капітал організації [11; 82].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління змінами / пер. з англ. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
2. Андерсон К. Аналітика даних: як перетворити інформацію на золото / пер. з англ. Харків : Фабула, 2020. 320 с.
3. Андросова О. Ф., Череп А. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 452 с.
4. Арджиріс К. Організаційне навчання / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 360 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
6. Бенніс В. Становлення лідера / пер. з англ. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. 256 с.
7. Беркун П. Мистецтво прийняття рішень / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 224 с.
8. Боссіді Л., Чаран Р. Виконання: дисципліна результату / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 320 с.
9. Брич В. Я. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 512 с.
10. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 420 с.
11. Вестерман Дж. Цифрова трансформація: як вижити у новому світі / пер. з англ. Харків : Віват, 2021. 288 с.
12. Вік К. Смыслотворення в організаціях / пер. з англ. Київ : Видавництво УКУ, 2020. 312 с.
13. Гавкалова Н. Л. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 380 с.
14. Гладка Н. В. Прийняття управлінських рішень : конспект лекцій. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 190 с.

15. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 640 с.
16. Грищенко І. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : КНУТД, 2022. 450 с.
17. Давенпорт Т. Аналітика на роботі / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2021. 240 с.
18. Дагган В. Стратегічна інтуїція / пер. з англ. Київ : BookChef, 2022. 240 с.
19. Данченко О. Б. Управління ризиками та прийняття рішень в проєктах. Київ : КНУТД, 2021. 280 с.
20. Де Боно Е. Шість капелюхів мислення / пер. з англ. Харків : КСД, 2021. 192 с.
21. Денисенко М. П. Організація та проектування систем менеджменту. Київ : Професіонал, 2022. 340 с.
22. Довгань Ю. В. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2021. 210 с.
23. Дорофеев О. В. Інформаційні системи в менеджменті. Київ : Знання, 2022. 390 с.
24. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Харків : КСД, 2019. 192 с.
25. Едмондсон Е. Безстрашна організація / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2022. 272 с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 614 с.
27. Золотов В. В. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. Одеса : ОНПУ, 2021. 230 с.
28. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2022. 410 с.
29. Канеман Д. Думай повільно, вирішуй швидко / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 480 с.

30. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум. Помилка людського судження / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 464 с.
31. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників / пер. з англ. Київ : Альпіна Україна, 2021. 416 с.
32. Клебанова Ю. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : ІНЖЕК, 2021. 320 с.
33. Кляйн Г. Сила інтуїції / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2021. 304 с.
34. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 368 с.
35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2021. 780 с.
36. Коттер Дж. Попереду змін / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 232 с.
37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 464 с.
38. Кухто С. О. Психологія прийняття управлінських рішень. Миколаїв : МНУ, 2022. 240 с.
39. Лайкер Дж. Філософія Toyota / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 424 с.
40. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Харків : КСД, 2019. 544 с.
41. Лепа Р. М. Моделі прийняття управлінських рішень. Київ : Наукова думка, 2021. 310 с.
42. Малиш Н. А. Моделювання процесів прийняття рішень. Київ : НаУКМА, 2022. 180 с.
43. Марченко В. М. Економічне обґрунтування управлінських рішень. Київ : КПІ, 2021. 260 с.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 760 с.

45. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Дніпро : ДУЕП, 2021. 330 с.
46. Мостенська Т. Л. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2022. 650 с.
47. Нонака І. Компанія, що створює знання / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 290 с.
48. Окланд Дж. Загальне управління якістю / пер. з англ. Київ : Стандарт, 2020. 410 с.
49. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2021. 664 с.
50. Перерва П. Г. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2022. 480 с.
51. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 216 с.
52. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 2021. 420 с.
53. Портер М. Конкурентна стратегія / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 450 с.
54. Пушкар О. І. Системи підтримки прийняття рішень у менеджменті. Харків : ХНЕУ, 2022. 270 с.
55. Роббінс С. Менеджмент / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 810 с.
56. Саймон Г. Адміністративна поведінка / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 380 с.
57. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 390 с.
58. Сенге П. П'ята дисципліна / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 448 с.
59. Скибіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 416 с.

60. Талер Р. Нова поведінкова економіка / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 464 с.
61. Федулова І. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 430 с.
62. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 280 с.
63. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 576 с.
64. Шварц Б. Парадокс вибору / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 240 с.
65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 690 с.
66. Aguinis H. Performance Management. Chicago : Chicago Business Press, 2023. 410 p.
67. Bazerman M. H., Moore D. A. Judgment in Managerial Decision Making. New York : Wiley, 2021. 490 p.
68. Collins J. Beyond Entrepreneurship 2.0. New York : Portfolio, 2020. 320 p.
69. Davenport T. H. Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration. Boston : MIT Press, 2022. 312 p.
70. Edmondson A. C. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. New York : Atria Books, 2023. 352 p.
71. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. London : Wiley, 2022. 544 p.
72. Highsmith J. Agile Project Management. New York : Pearson, 2021. 430 p.
73. Kotter J. P. Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results. New York : Wiley, 2021. 208 p.
74. Osterwalder A. Business Model Generation. New York : Wiley, 2021. 288 p.

75. Page S. E. The Model Thinker. New York : Basic Books, 2021. 448 p.
76. Pink D. H. When: The Scientific Secrets of Perfect Timing. New York : Riverhead Books, 2020. 272 p.
77. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy. New York : Currency, 2021. 336 p.
78. Saaty T. L. Decision Making for Leaders. Pittsburgh : RWS Publications, 2021. 310 p.
79. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2020. 544 p.
80. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2021. 380 p.
81. Westerman G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2021. 304 p.
82. Wilson R. J. Decision Making and Analytics. New York : Wiley, 2024. 360 p.