

**ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет «Соціальний менеджмент»
Кафедра соціології і гуманітарних дисциплін**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
«ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЯХ: МОДЕЛІ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ»**

Виконала:

здобувач 4 курсу, групи СМ-41
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальність 054 – Соціологія,
освітня програма «Соціально-
психологічний супровід
управління персоналом»
Пальваль Анастасія Володимирівна

Керівник:

Зверко Тамара Василівна, кандидат соціологічних наук, доцент

Рецензент: Назарко О.І., кандидат соціологічних наук, доцент, зав. кафедри фундаментальних та суспільно-гуманітарних наук Національного фармацевтичного університету

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі досліджено процеси прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях з акцентом на моделях та факторах впливу на нього.

В якості об'єкта дослідження виступає процес прийняття управлінських рішень як ключовий елемент діяльності в сучасних організаціях.

В рамках означеної проблеми предметом дослідження є моделі прийняття управлінських рішень та фактори, що впливають на їх ефективність у сучасних організаціях.

Мета дослідження — виявлення особливостей процесу прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях на основі аналізу моделей та факторів впливу.

Автором здійснено аналіз теоретичних та методологічних підходів до дослідження процесу прийняття управлінських рішень, визначено особливості цих підходів та моделей. Зроблено акцент на тому, що цей процес різноспрямований і залежить від багатьох факторів — організаційних, соціокультурних, економічних, управлінських, може базуватися на фінансових і статистичних показниках, а також в цілому на внутрішніх та зовнішніх факторах.

В контексті розглянутих підходів визначено та класифіковано фактори, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. Доведено, що комплекс цих факторів актуалізує підходи до прийняття рішень, регулює увесь спектр розглянутих альтернатив та критерії їхньої оцінки в організаціях.

На основі проведеного автором дослідження на виробничому підприємстві продемонстровано багатоаспектність процесу прийняття рішень та визначено конкретні зони їх покращення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РІШЕННЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ.

SUMMARY

The qualification work is devoted to the analysis of the process of making managerial decisions in modern organizations, models and factors of influence.

The object of the study is the process of making managerial decisions as a key element of activity in modern organizations.

The subject of the study is models of making managerial decisions and factors that influence their effectiveness in modern organizations.

The purpose of the study is to identify and describe the process of making managerial decisions in modern organizations based on the analysis of existing models and factors of influence.

The paper analyzes theoretical and methodological approaches to studying the process of making managerial decisions, considers the features of existing approaches and models. It is determined that this process is far from always simple or linear; it covers a wide range of approaches and techniques based on economic, financial and statistical indicators, as well as on the complex interweaving of human psychology and external factors.

The factors that influence the effectiveness of making managerial decisions are identified and classified. It has been established that these factors comprehensively determine the approaches to decision-making, the range of alternatives considered and the criteria for their evaluation in organizations. Based on the research we conducted at a manufacturing enterprise, the multifaceted nature of the decision-making process and the identification of specific areas for improvement are shown.

KEYWORDS: DECISION, MANAGEMENT DECISION, MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS, MODERN ORGANIZATIONS, INFLUENCE FACTORS.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	10
1.1. Сутність управлінських рішень та процесу їх прийняття	10
1.2. Особливості та методи прийняття управлінських рішень в організаціях...	17
1.3. Моделі прийняття управлінських рішень та їх упровадження	28
Висновки за 1 розділом.....	34
РОЗДІЛ II. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЕТАПИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ	35
2.1. Етапи прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях	35
2.2. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень	43
Висновки за 2 розділом.....	51
Висновки	53
Список використаних джерел	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управлінські рішення є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, її системи управління. Адже процеси їх прийняття виступають одним з важливих чинників, які визначають ефективність управління та успіх організації, відіграючи важливу роль в управлінській діяльності на різних рівнях, тому що саме вони значною мірою виступають проєкцією змісту цієї діяльності та її результати.

Обрана нами тема дослідження актуалізується з точки зору сучасного швидкоплинного соціального контексту, що супроводжується постійними змінами, високою конкуренцією, глобалізацією та швидким розвитком технологій. Відповідно, умови такої динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища диктують необхідність постійної відповіді на зовнішні виклики, побудови алгоритмів прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень. А інтегральним показником цієї ефективності, на нашу думку, є здатність швидко адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення, що впливає на конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Ще одним посилюючим аргументом на тлі зростаючої складності організаційних структур (багатоскладові ієрархічні структури, широка мережа взаємозв'язків) виступає необхідність при прийнятті рішень урахування інтересів різних суб'єктів управління, забезпечення координації дій між різними підрозділами та управління складними процесами. Будуючи такі алгоритми рішень, можна досягти ефективних результатів управлінської діяльності.

Особливої уваги потребує урахування фактору інформатизації всіх організаційних процесів і його вплив на процес прийняття рішень, що, беззаперечно, є викликом у напрямку розробки моделей його інформаційного супроводу. Крім того, в контексті завдань щодо управління людським капіталом, акцентується увага на значенні людських факторів впливу (агентів впливу) на процес прийняття рішень. Враховуючи зазначені нами аспекти, тема дослідження є не тільки

актуальною, але й має важливе практичне значення для сучасних організацій, які прагнуть досягти успіху в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Дослідження феномену прийняття управлінських рішень можна розпочати із загальних принципів управління А. Файоля, які описані в його праці «Загальне і промислове виробництво» [35, с.46]. Внесок А. Файоля в теорію управління пов'язаний із визначенням менеджменту як сукупності п'яти процесів: передбачити і планувати, організувати, розпоряджатися, координувати, контролювати: «План повинен задовольняти вимогам єдності, безперервності, гнучкості і точності. Єдність означає взаємопов'язаність цілей частин організації. Безперервність передбачає поєднання короткострокового і довгострокового планування. Під гнучкістю розуміється адаптація плану до постійно змінюваних обставин, а точність ототожнюється зі спробою менеджера передбачити напрямок дій» [35, с. 46] .

Основою теорії управління є процес прийняття рішення, тобто уміння схвалювати рішення, яке необхідне для реалізації управлінських функцій. Ефективне та професійне управління проявляється, насамперед, у вигляді прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері життєдіяльності як держави в цілому, так і будь-якої організації. У наукових працях вітчизняних та закордонних учених, які досліджували різні аспекти прийняття управлінських рішень, надані теоретичні положення, які представляють різні підходи й різні візії, але водночас базуються на результатах об'єктивних досліджень теорії і практики прийняття управлінських рішень. З метою визначення і уточнення основних понять теорії прийняття управлінських рішень, які характеризують основні моменти, був проведений їх комплексний аналіз.

Так, Д. Дерлоу пропонує таке визначення рішення: «це пункт, у якому вибір робиться між альтернативами й, як правило, можливостями, що конкурують [8]. Однак конкуруючі можливості можуть бути несистематичними і носити імо-

вірнісний характер. Як зазначає А. Дехтяр у своїй праці, під рішенням розуміється «результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація» [9]. Оскільки повна бездіяльність і розроблення дії входять у набір альтернатив, тому таке визначення є надлишковим. За словами Л. Є. Соколової, «управлінське рішення є обдуманим висновком про необхідність здійснення дій або, навпаки, утримання від них» [31]. На думку дослідників О. Кузьміна та О. Мельник, «управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану» [21]. Дещо нову візію управлінського рішення надає В. М. Колпаков, стверджуючи, що «управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення зазначеної мети» [16]. З нашої точки зору, таке визначення надає односторонню характеристику терміну, не відображаючи його специфіку.

Теоретичний аналіз означеної проблеми показав, що в науковому дискурсі визначаються своєю класичністю трактування феномена прийняття управлінських рішень М. Вебера, Е. Гідденса, Г. Саймона, Г. Емерсона, Дж. Марча, П. Друкера, Д. Каннемана, Ю. Хабермаса, С. Цюцюри, О. Криворучко, В. Василенко, О. Олійниченко, З. Пушкар та інших. Вони переміщують свій фокус саме на соціальні аспекти прийняття рішень, заглиблюючись в організаційний та управлінський контексти. Це є значним доробком в теорії та практиках управління в напрямку розуміння, як соціальні фактори впливають на процес прийняття рішень. Так, Г. Саймон робить акцент на концепції «обмеженої раціональності», яка стверджує, що люди не завжди приймають оптимальні рішення через обмеження в інформації та когнітивних можливостях [6, с. 267].

Актуальність і проблемність теми визначили мету, об'єкт і предмет нашого дослідження.

Мета дослідження: виявлення специфіки прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях шляхом аналізу відповідних моделей та факторів впливу.

Об'єкт дослідження: процес прийняття управлінських рішень як ключовий компонент діяльності сучасних організацій.

Предмет дослідження: моделі прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях та фактори, що впливають на їх ефективність.

Відповідно до проблематики, об'єкта, предмета та мети дослідження передбачається вирішення наступних завдань.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз теоретичних підходів до дослідження процесу прийняття управлінських рішень.
2. Розглянути конфігурації моделей прийняття управлінських рішень в організації.
3. Визначити та систематизувати фактори, які впливають на результативність управлінського рішення в умовах сучасних організацій.
4. Надати рекомендації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах сучасних організацій.

Теоретико-методологічна база дослідження. В ході роботи здійснено аналіз досліджень М. Вебера, які мають пояснюючий потенціал у напрямку осмислення, як формальні правила та ієрархія впливають на процес прийняття рішень [7], Ю. Хабермаса про модифікацію сфери громадської відкритості вплив громадської думки на відкритість на політичні та управлінські рішення [36]. Особливий інтерес мають і теоретичні напрацювання Р. Талера — його теорія «м'якого підштовхування» [40], а також Д. Канемана - його теорія «двох систем мислення» [37], яка пояснює, як приймаються інтуїтивні та раціональні рішення.

Емпіричну базу склало авторське дослідження «Прийняття управлінських рішень в сучасному корпоративному середовищі: моделі та фактори впливу» (на прикладі підприємства ТОВ КВФ «Рома» м. Златопіль, Харківська область): анкетування співробітників виробничого відділу підприємства (n=50).

Структура роботи: Робота включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, який складає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, основна частина – 55 сторінок, список використаних джерел – 5 сторінок.

I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність управлінських рішень та процесу їх прийняття

Сутність управлінських рішень у сучасних організаціях є багатоаспектною. Вона поєднує в собі веберівський раціональний підхід з наголосом на структуру та процедури, хабермасівську комунікативну відкритість з орієнтацією на легітимність та розуміння, водночас задіяння потенціалу психологічних аспектів людської діяльності Д. Канемана та Р. Талера щодо когнітивних упереджень та проблеми вибору [36; 37; 40].

В сучасному науковому дискурсі актуалізується міждисциплінарний підхід до дослідження управлінських рішень з використанням напрацювань у напрямках соціології, психології, менеджменту. Вони доводять необхідність не тільки логічного аналізу, а й осмисленого поєднання формальних вимог з особливостями соціальної взаємодії, поведінкових моделей.

Отже, нами пропонується розглядати управлінські рішення не лише в соціологічному контексті, а й з позицій точки психології та менеджменту. Зазначимо, що соціологічний підхід до управлінських рішень розкриває їх соціальну сутність, позиції, культурні особливості, інтереси стейкхолдерів, комунікаційні процеси та потенційні соціальні наслідки. Це спрямовує на відпрацювання ефективних алгоритмів управлінських рішень, методів їх прийняття відповідно до стилів управління, організаційної культури тощо.

Як ми вже зазначали, підґрунтям теоретичного осмислення означеної нами проблеми є напрацювання класиків соціології. Звернімося до наукових напрацювань Макса Вебера й зробимо акцент та його теорії раціональності. Раціональність у М. Вебера – це не просто здатність мислити логічно, а скоріше орієнтація на досягнення цілей за допомогою найбільш ефективних і прорахованих засобів.

Вона пов'язана з ідеями порядку, передбачуваності, контролю та систематичності. Вебер показав, як раціоналізація пронизує всі аспекти організаційного життя, формуючи підхід до управління та прийняття рішень [10, с. 46].

Ще один важливий елемент процесу прийняття управлінських рішень — наявність альтернатив, що передбачає цілеспрямований, обґрунтований вибір. І тут теж важливий соціологічний підхід, який розглядає управлінське рішення не як технічний акт, а як соціальну взаємодію в рамках суб'єкт-об'єктних/ суб'єктних взаємовідносин групові процеси та організаційну культуру. Воно відображає інтереси різних соціальних груп, вплив лідерів, норми та цінності, що панують в організації.

Якщо говорити про характеристики управлінських рішень, то в їх основі лежать такі:

- цілеспрямованість: кожне управлінське рішення має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей або вирішення певної проблеми, що стоїть перед організацією;
- альтернативність: процес прийняття рішення передбачає наявність щонайменше двох варіантів дій, між якими здійснюється вибір;
- наслідки: прийняте рішення завжди має певні наслідки для організації та її членів, які можуть бути як позитивними, так і негативними, короткостроковими або довгостроковими;
- відповідальність: особи або групи, які приймають управлінське рішення, несуть відповідальність за його результати.

Аналіз наукової літератури продемонстрував наявність різних підходів до визначення управлінських рішень, серед них:

- функціональний підхід: розглядає управлінські рішення як одну з основних функцій менеджменту, спрямовану на координацію та регулювання діяльності організації;

- системний підхід: розглядає управлінське рішення як елемент складної системи управління, на який впливають внутрішні та зовнішні фактори, а його реалізація призводить до змін у всій системі;
- поведінковий підхід: фокусується на психологічних та соціальних аспектах процесу прийняття рішень, враховуючи когнітивні обмеження, емоції, мотивацію та міжособистісні відносини осіб, які приймають рішення.

Найбільш загальний підхід до визначення сутності прийняття управлінського рішення ґрунтується на розгляді його як ключового процесу управлінської діяльності. А це означає спрямованість на стратегічне бачення розвитку організації та її людських ресурсів. Альтернативне бачення запропонувала дослідниця Л. Карамушка, ставлячи в пріоритет «результат впливу керуючої системи на керовану через синергію економічних, адміністративних, технологічних методів управління» [13]. Іншу точку зору представляє Т. Жовковська, інтерпретуючи прийняття рішення як вольовий акт керівника у виборі одного з альтернативних варіантів. При цьому «вибір варіанта дій є процесом, а шлях розв'язання проблеми – результатом» [11, с. 147]. Творчу складову у визначення управлінського рішення закладено О. Олійниченко, адже будь-яка проблема потребує нестандартного, нестереотипного підходу. «Пошук усіх можливих альтернатив підкреслюють творчу складову управлінських рішень» [25, с. 80].

На нашу думку, більш узагальнений погляд на трактування управлінського рішення надають М. Новікова, Н. Кондратенко. Вони акцентують увагу на тому, що [19]: «це вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості»; такий вид діяльності зосереджений на «прийнятті правильного вибору при заданих часових обмеженнях і виявлених ризиках»; «послідовність кроків, які виконують керівники підприємства для визначення запланованого шляху бізнес-ініціатив і запуску конкретних дій» [19].

Весь спектр представлених визначень управлінського рішення надає можливість розглядати його в різних площинах:

- а) як плинний у часі процес, що дозволяє виділити його етапи;
- б) як вольовий акт керівника, що дозволяє розглядати рішення з точки зору психології, з урахуванням мотивів та думок, які визначають поведінку керівника;
- в) як засіб досягнення цілі, що дозволяє говорити про його оптимальність та ефективність;
- г) як процес мислення, що дозволяє виділити логічність або інтуїтивність його обґрунтування.

Кожне управлінське рішення повинно бути спрямованим на конкретну проблему, а оптимальним буде таке рішення, яке дасть найбільшу кількість переваг для суб'єкта управління.

Слід зауважити, що саме пошук проблемних зон у діяльності організації надає розуміння напрямків діяльності, їх покращення, переосмислення для досягнення/або коригування бажаного результату. Все це потребує координації, узгодженості, взаємопов'язаності, партнерства у вирішенні управлінських проблем.

У спеціалізованій літературі [наприклад, 5; 16; 21; 22; 23; 32] одним із часто досліджуваних аспектів є систематизація управлінських рішень. Узагальнення різних точок зору надає можливість представити таку їх часто вживану класифікацію:

- за широтою охоплення:
 - загальноорганізаційні;
 - групові (на рівні підрозділів);
- за строковістю:
 - перспективні;
 - поточні;
- за рівнем управління й ухвалення:

- вищого рівня;
 - середнього рівня;
 - нижчого рівня;
- за характером завдань:
- організаційні запрограмовані (запропонував американський науковець Саймон). Це певний відомий перелік кроків, тут замало альтернатив;
 - організаційні незапрограмовані, ситуаційні;
 - компромісні, налаштовані на згоду;
- за способом аргументації:
- рефлексивні, інтуїтивні, спонтанні;
 - зумовлені судженнями (думками, міркуваннями, висновками) [5; 16; 21; 22; 23; 32].
- Причому умовами вибору є знання, досвід, стаж, кваліфікація, тому вони, як правило, формуються швидко. Хоча такому вибору може завадити зразок іншого, апробованого рішення, яке мало позитивний результат;
- раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;
- за суб'єктивністю прийняття:
- одноособові;
 - колегіальні;
 - колективні;
- за терміном дії наслідків:
- довгострокові;
 - середньострокові;
 - короткострокові.
- за частотою прийняття:
- одноразові (випадкові);
 - повторювані;
- за широтою охоплення:
- загальні;

- вузькоспеціалізовані;
- за складністю:
- прості;
 - складні;
- за регламентацією:
- контурні (лише пунктирно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів і методів здійснення);
 - структуровані (припускають тверде регламентування дій підлеглих. Ініціатива з їх боку може виявлятися лише у вирішенні другорядних питань);
 - алгоритмічні (жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їх ініціативу) [18, с. 157-170].

Особливістю прийняття рішень в організаціях виступає те, що більшість із них має прийматись колегіально. Крім того, передбачається більш жорсткий контроль за виконанням рішень, оскільки чітко розмежовані функції виконання та контролю між виконавчими органами (виконавчі директори, менеджмент) та тими, що здійснюють функції контролю (наглядова рада, рада директорів, аудиторський комітет) [18, с. 159].

Зміст рішень, які приймаються, визначається функціональною та цільовою спрямованістю. Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний — відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

Від обґрунтованості та оптимальності рішень залежать результати діяльності організації, її престиж, авторитет керівників, морально-психологічний клімат у колективі.

Слід зазначити, що процес прийняття управлінських рішень позначається причинно-наслідковими зв'язками — зовнішніми, зумовленими підпорядкованістю, ієрархічністю взаємовідносин, та внутрішніми, на які впливають різного роду відхилення від бажаного результату або правил внутрішнього розпорядку,

а також виявленням зон зростання. Тому можна спостерігати цей процес як реакцію на багатовекторні впливи для розв'язання проблем і максимальне наближення до обраної цілі [18, с. 156].

Процес прийняття управлінських рішень є послідовністю взаємопов'язаних етапів, спрямованих на вибір оптимального варіанту дій.

Зазвичай виділяють такі його основні етапи:

- визначення проблеми або можливості: перший етап полягає у виявленні та чіткому формулюванні проблеми, яка потребує вирішення, або можливості, яку можна використати для покращення діяльності організації;
- збір та аналіз інформації: на цьому етапі здійснюється пошук, збір та обробка необхідної інформації, що стосується проблеми або можливості, а також потенційних альтернатив її вирішення;
- розробка альтернативних варіантів рішень: на основі зібраної інформації генеруються різні можливі варіанти дій або шляхи вирішення проблеми. Важливо розглянути якомога ширший спектр альтернатив;
- оцінка альтернатив та вибір найкращого варіанту: кожна розроблена альтернатива оцінюється за певними критеріями (економічна ефективність, ризики, соціальні наслідки, відповідність цілям організації тощо). На основі цієї оцінки здійснюється вибір найбільш прийняттого варіанту;
- реалізація прийнятого рішення: обраний варіант рішення впроваджується в практику. Цей етап включає розробку планів дій, розподіл ресурсів, координацію зусиль та мотивацію виконавців;
- контроль та оцінка результатів: після реалізації рішення здійснюється контроль за його виконанням та оцінка досягнутих результатів. Це дозволяє виявити можливі відхилення, внести корективи та отримати зворотний зв'язок для покращення майбутніх рішень [32].

Слід зазначити, що в реальних організаційних умовах цей процес не завжди є лінійним і може включати ітерації, повернення до попередніх етапів або

паралельне виконання кількох дій. Однак багато менеджерів вважають, що прийняття рішень – це не що інше, як вибір одного з декількох можливих варіантів. На жаль, рішення такого роду являють собою лише один крок у складному і динамічному процесі [18].

Якщо при розробці управлінського рішення керівник і його команда не спрогнозував стратегію фірми, стандарти конкурентоспроможності майбутнього продукту, зміни складових зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, завтра це буде під загрозою банкрутства. Тому економія на якості управлінського рішення принесе величезні втрати в майбутньому за рахунок впровадження і тиражування неякісного рішення на пізніх етапах життєвого циклу об'єкта. На підтримку цього положення наведемо співвідношення з американської практики управління: 1:10:100:1000, де 1 – економія, отримана на етапі маркетингової та дослідницької роботи, ігнорує сучасні методи аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування управлінських рішень; 10 – втрати на етапі проектних і технологічних робіт; 100 – збитки на етапі виробництва об'єкта; 1000 – втрати при споживанні цих об'єктів. Основним із факторів управління ресурсами, а також підвищення якісних параметрів управління результативність прийнятих рішень.

1.2. Особливості та методи прийняття управлінських рішень в організаціях

Процес прийняття будь-якого управлінського рішення складається з визначених структурних елементів:

- методологія управлінського рішення;
- методи розроблення управлінських рішень;
- організація розроблення управлінських рішень.

Методологія управлінського рішення – це логічна організація діяльності з розроблення управлінського рішення, що включає формулювання цілі

управління, вибір методів розроблення рішень, критеріїв оцінювання варіантів, складання логічних схем виконання операцій розроблення рішень [18, с. 170].

На думку дослідника Ю. Петруні, «аналіз теорії та практики управління дає змогу виявити потребу й можливість застосування багатьох наукових підходів, найпоширеніші з яких системний і ситуаційний» [28, с. 20 – 21]. Системний підхід вимагає систематизованого осмислення загальної мети, алгоритму підпорядкованості, відпрацювання планових показників і бажаних результатів/стандартів діяльності. В контексті цього підходу артикулюються короткострокові/довгострокові завдання у взаємопов'язаності елементів організаційної структури, алгоритми їх реалізації, вибір стратегій, альтернативних рішень відповідно до адаптаційних можливостей. «Основне завдання системного підходу – виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх виконання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів» [28].

Ю. Петруня звертає увагу на необхідності використання набору основних понять, які допомагають структурувати дослідження системи і характеризувати їх змістовне наповнення:

- система/підсистема – взаємопов'язаність між ними;
- елемент – елементарна частина системи із специфічною функцією;
- зв'язок – з'єднання між елементами, що впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;
- ієрархія системи – це підпорядкованість системних елементів від нижчого до вищого рівня [28].

Дослідник робить акцент на аналітичній складовій, яка конструює елементи системи на сформульованих ним принципах, а саме:

- «виявлення та чітке формування конкретної кінцевої мети;
- розгляд проблеми як цілісної єдиної системи з аналізом наслідків і взаємозв'язків кожного окремого рішення;

- виявлення та аналіз можливих альтернатив досягнення мети;
- конкретизація цілей окремих підрозділів (підсистем), які не мають вступати в конфлікт для всієї організації (системи);
- виявлення в системі різноякісних зв'язків та їх взаємодій із засобами досягнення, навколишнім середовищем і потребами в ресурсах;
- розгляд системи з позицій «чорної скриньки» [28, с. 13 – 21].

Для дослідження процесу прийняття управлінських рішень звернімося до системного підходу, в якому визначимо три основні етапи:

по-перше, це дослідження рівня організованості об'єкта як складної системи. Цей етап передбачає загальний аналіз проблеми у просторово-часових параметрах; визначення змістовної частини системи з конкретизацією завдань, об'єкта й елементів дослідження); структурний аналіз системи;

по-друге, концептуалізація законів внутрішнього й зовнішнього функціонування. В такому контексті Ю. Петруня розглядає об'єкт як елемент більш великої та складної системи, що знаходиться у постійній взаємодії з навколишнім середовищем [28]. При цьому здійснюється: формулювання загальної мети і стратегії системи, визначення цілей підсистем, виявлення та оцінювання ресурсів, взаємопов'язаність зовнішніх і внутрішніх факторів;

по-четверте, відбувається аналітика походження і шляхів розвитку об'єкта, перспектив його подальшого існування. На цьому етапі плануються аналітичний і прогностичний фідбек розвитку системи, оцінювання цілей, розробка та аналіз варіантів досягнення цілей системи, реалізація кращих варіантів із подальшим виявленням недоліків та проектуванням заходів удосконалення системи [28, с. 10 – 21].

Усі методи системного аналізу включають формування варіантів вирішення завдань та вибір найкращого з них. На кожному етапі дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до вибору оптимальних рішень за допомогою математичних та інших методів, використовуються різноманітні наукові методи і прийоми залежно від складності поставлених завдань.

Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень. Відповідно до системного аналізу Ю. Петруня виокремив три типи проблем [28]:

1) проблеми, структуровані на достатньому рівні (мають кількісні показники, піддаються математичному обчислюванню);

2) проблеми, структуровані на низькому рівні, мають слабкий зв'язок між кількісними і якісними показниками. Ці проблеми розв'язуються за допомогою неформальних процедур – евристичних методів, методу побудови сценаріїв тощо.

3) проблеми, структуровані на недостатньому рівні, міксовані, з наявністю одночасно і кількісних, і якісних параметрів з домінуванням все ж таки якісних. Для їх розв'язання застосовують системний аналіз, теорію ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) тощо.

Ю. Петруня вважає ситуаційний підхід перспективним у сучасному управлінні. Він включає комплексний аналіз важливих рішень та виявлення основних тенденцій і впливів на їхній розвиток, що є перспективним у сучасному управлінні. Він містить комплексний аналіз важливих рішень та виявлення основних тенденцій і впливів на їх розвиток [28].

Ситуаційний підхід дозволяє управлінцю ухвалювати рішення, виходячи з аналізу ситуації, а не за методом спроб і помилок. Це підвищує ефективність і зменшує втрати ресурсів і часу. Основою підходу є ситуаційний аналіз – комплекс технологій для підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Ці технології допомагають обґрунтовано приймати довгострокові рішення і коригувати стратегічні цілі організації.

Даний підхід передбачає аналіз специфіки кожної ситуації та об'єкта управління управління.

Ситуаційний аналіз враховує специфіку контексту прийняття рішення, беручи до уваги унікальність ситуації, параметрів змін. Це робить підхід більш ефе-

ктивним і дає змогу часто уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз – це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які базуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації. Крім того, технології ситуаційного аналізу дають змогу не тільки обґрунтовано приймати довгострокові управлінські рішення, але й корегувати стратегічні цілі організації.

Ситуаційний аналіз враховує індивідуальність кожної ситуації та об'єкта управління. Методологія передбачає, що менеджер повинен володіти засобами професійного управління, розуміти процеси і методи планування й контролю, передбачати наслідки рішень, правильно інтерпретувати ситуацію і приймати ефективні рішення.

Центральну роль у підході відіграє визначення змінних факторів, які впливають на розвиток ситуації. Основні змінні включають мету, структуру, завдання, технологію та людей [28, с. 20 – 21]:

1. Мета. Організація може розглядатися як інструмент досягнення цілей, що дозволяє колективно виконувати завдання, які неможливо реалізувати суто індивідуальними зусиллями. Цілі являють собою конкретні бажані результати, до яких прагне організація. Цілі підрозділів різних організацій, що виконують подібну діяльність, будуть більш схожими між собою, ніж цілі підрозділів організацій, що займаються різними видами діяльності.

Наприклад, цілі маркетингового підрозділу компанії «Sony» будуть ближчими до цілей аналогічного підрозділу компанії «Procter & Gamble», ніж до цілей виробничого підрозділу самої компанії «Sony».

2. Структура. Це логічно побудовані взаємини рівнів управління та підрозділів, причому в такий спосіб, щоб найбільш ефективно досягати організаційних цілей.

3. Завдання. Це робота або окрема її частина, яка має бути виконана певним чином і в установлені терміни. Завдання надаються працівникам, відповідальним за ті чи інші функціональні процеси.

4. Технологія. Визначається як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий продукт. Це є важливим компонентом для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

5. Люди. В управлінському ситуаційному підході виділяють три основні аспекти людського фактора: поведінка індивіда; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника як лідера та його вплив на поведінку окремих осіб і груп.

Використання ситуаційного підходу базується «на альтернативності досягнення однакових цілей, що має враховуватися в розробці управлінського рішення» [28, с. 21]

Методи, що використовуються для прийняття рішень, можна об'єднати у три групи [18, с. 170]:

- що ґрунтуються на якісному аналізі явищ (історичних аналогій, експертних оцінок та ін.);
- що поєднують якісний аналіз і кількісні оцінки (необхідною умовою виступає достатність інформаційної бази);
- розрахункові (використовуються для прийняття конкретних рішень з удосконалення процесів управління за умови належного інформаційного забезпечення). Такі методи називають кількісними. В основу кількісних методів прийняття рішень покладено науково-практичний підхід, що надає можливості альтернативного вибору оптимальних рішень на основі обробки великих масивів інформації.

В залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- 1) лінійне моделювання – використовуються лінійні залежності;
- 2) динамічне програмування – дозволяє вводити додаткові змінні в процесі рішення задач;
- 3) ймовірні та статистичні моделі – реалізуються в методах теорії масового обслуговування;

4) теорію ігор – моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинне враховувати відмінність інтересів різних підрозділів;

5) імітаційні моделі – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Методи розробки та ухвалення управлінських рішень охоплюють способи та підходи до виконання операцій, які необхідні для створення управлінських рішень. Вони включають методи аналізу, обробки інформації, вибору варіантів дій та інші відповідні процедури.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в такі групи:

- неформальні (евристичні);
- колективні.

Управлінська практика демонструє варіативність, іноді контраверсійність прийняття й реалізації рішень. Здебільшого, як правило, використовуються саме неформальні методи, які побудовані на певних управлінських компетентностях і особистісних характеристиках керівників. Неформальні методи прийняття управлінських рішень представляють логічно-структурну схему прийомів та методик вибору оптимальних рішень через порівняння альтернатив, базуючись на власному досвіді. На думку авторів, значною перевагою цих методів є оперативність їх прийняття, одночасно в якості недоліків зазначається можливість вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїтивно не завжди можна обрати вірне рішення [18].

Ключовим аспектом у процесі колективної роботи з відпрацювання та реалізації управлінських рішень є визначення складу учасників цієї процедури. Зазвичай це тимчасова робоча група, до якої входять як керівники, так і виконавці. Основними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивне мислення та комунікабельність..

Форми колективної роботи при підготовці та ухваленні управлінських рішень можуть варіюватися: засідання, наради, робота в комісіях, творчих робочих групах тощо. Найбільш поширеним методом колективної підготовки управлінських рішень у цій групі є мозковий штурм (або мозкова атака), що передбачає спільне генерування нових ідей та подальше прийняття рішень.

Серед колективних методів прийняття управлінських рішень важливими є методи експертних оцінок. Методи експертних оцінок застосовуються для вирішення проблем прогнозування, планування і розробки програм діяльності, нормування праці, вибору перспективної техніки, оцінки якості продукції та ін. Вибір кількісного і якісного складу експертів розробляється на основі аналізу широти проблеми, ймовірності оцінок, характеристик експертів і витрат ресурсів [18].

Організація розроблення управлінського рішення передбачає впорядкування діяльності окремих структурних підрозділів і окремих виконавців у процесі розроблення рішення. Організація здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, відповідальності.

Якість управлінського рішення являє собою сукупність властивостей, якими володіє управлінське рішення, яке відповідає тією чи іншою мірою потребам успішного вирішення проблеми. Наприклад, своєчасність, адресність, конкретність. До якості управлінських рішень пред'являються такі вимоги: наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, правомірність, ясність.

Проаналізуємо ці параметри детальніше.

Наукова обґрунтованість.

Рішення приймаються з урахуванням дії економічних соціальних і інших законів, аналізу конкретної виробничої обстановки і на основі вірогідної інформації.

Узгодженість.

Окремі рішення повинні бути узгоджені з раніше прийнятими і діючими і не повинні бути в протиріччі з загальними рішеннями, так як рішення поточних питань прямо чи побічно впливають із головних задач розвитку підприємства чи організації.

Правомірність.

Керівник повинен приймати рішення тільки в межах своїх прав, на які він розраховує і не повинен перекладати його на підлеглих. Перевищення прав та повноважень або їх неповне використання негативно впливають на дієвість рішень.

Ясність.

Форма викладу прийнятого рішення повинна бути однозначною, не допускати можливості різних тлумачень і мати необхідну ясність, хто, що і в який термін повинен зробити. Ясність форми передбачає її стислість, що сприяє економії часу під час роботи з рішеннями як керівнику, так і виконавцю.

Повнота.

Управлінське рішення повинне включати мету, основні шляхи і засоби її досягнення, взаємодію підрозділів, контроль і терміни виконання рішень. Відсутність хоча б одного із цих компонентів порушить ясність рішень і внесе дезорганізацію в його виконання.

Своєчасність.

Рішення необхідно приймати в той момент, коли цього вимагає виробнича обстановка. Запізнілі і передчасні рішення однаково некорисні і навіть шкідливі. Передчасним рішення може виявитись тому, що в момент його прийняття не досить точно з'ясована проблема і відсутня повна інформація про неї. Запізніле рішення втрачає сенс виконання.

Об'єктом прийняття управлінського рішення в організації виступає багатоаспектна діяльність. Так об'єктами прийняття управлінського рішення в корпорації можуть бути: стратегія, дивідендна політика, маркетингова політика, ресурсна політика, фінансова політика, облікова політика, виробнича політика,

кадрова політика, кредитна політика, інноваційна політика, інвестиційна політика [18].

В межах певних Політик управлінські рішення можуть прийматись відносно визначених видів діяльності. В цьому разі управлінські рішення будуть носити більш деталізований характер і будуть спрямовані на технічний розвиток, організацію основного та допоміжного виробництва, збутову діяльність, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, економічний та фінансовий розвиток, організацію заробітної платні і преміювання, соціальний розвиток, взаємодію зі споживачами та мережею збуту, облікову діяльність та інші види діяльності.

Рішення – це результат вибору із багатьох варіантів (альтернатив), який становить собою інструкцію до дії на основі розробленого проекту або плану роботи. Правильність управлінського рішення та його ефективність залежить від якості інформації, на підставі якої воно приймається (економічної, організаційної, техніко-технологічної тощо). [18, с. 156]

Сучасне корпоративне середовище характеризується низкою особливостей, які суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- Зростаюча складність та динамічність. Швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, політична нестабільність та інші фактори створюють високий рівень невизначеності та складності, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.
- Вплив глобалізації та інформаційних технологій. Глобалізація розширює ринки та створює нові можливості, але водночас підвищує рівень конкуренції. Інформаційні технології надають величезні обсяги даних, які необхідно аналізувати для прийняття ефективних рішень.
- Необхідність швидкого реагування на зміни. У швидкозмінному середовищі компанії повинні бути здатними оперативно приймати рішення та адаптуватися до нових умов.

- Зростаюча роль стейкхолдерів та соціальної відповідальності. Сучасні корпорації повинні враховувати інтереси різних зацікавлених сторін (інвесторів, клієнтів, працівників, місцевих громад) та демонструвати соціальну відповідальність у своїй діяльності, що впливає на процес прийняття рішень.
- Використання новітніх технологій та аналітичних інструментів. Для підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень все частіше використовуються сучасні інформаційні системи, інструменти бізнес-аналітики, штучний інтелект та інші технології [4].

Сучасні організації часто використовують різні підходи до прийняття рішень, від раціональних та аналітичних методів до більш інтуїтивних та спільних. Конкретний підхід залежить від характеру рішення, доступної інформації, часових обмежень та особливостей організації. Управлінський персонал компаній відповідно до задач застосовує різноманітні техніки прийняття рішень. Поширена техніка звички та досвіду передбачає використання попередніх рішень як шаблону для майбутніх, з мінімальним раціональним мисленням та обережністю. Техніка розсудливості та інтуїції використовується для незапрограмованих рішень і має підвищений рівень ризику. Техніка думки — це вирішення проблеми в групі через колективні обговорення. Експеримент або тест — вибір найкращої альтернативи шляхом тестування прототипів. Організаційна структура — делегування прийняття рішень згідно з ієрархією організації. Стандартні операційні процедури — формалізований підхід, підпорядкування правилам, характерний для бюрократичних організацій. Застосовуються також вдосконалені техніки, засновані на економічних, фінансових та статистичних показниках. Особливо популярною є техніка побудови моделі, яка передбачає спрощення та схематизацію складного явища для кращої оцінки його проблемних точок і можливостей [26].

Зрештою, здатність приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення є ознакою ефективного лідерства та ключовим фактором успіху організації в сучасному світі, що швидко змінюється.

1.3. Моделі прийняття управлінських рішень та їх упровадження

У соціологічному контексті вивчення прийняття управлінських рішень акцентується на соціальних, групових та організаційних аспектах цього процесу.

Основні моделі прийняття управлінських рішень:

1. Раціональна модель (нормативна модель).

Доцільно розглянути як кожен з чотирьох типів соціальної дії Вебера, які відображають різні прояви раціональності, може проявлятися в управлінському процесі. Цілераціональна дія — це серцевина раціональності Вебера в управлінні. Управлінське рішення, що ґрунтується на цілераціональності, передбачають чітке визначення мети, систематичний аналіз засобів, передбачуваність і розрахунок. Хоча цілераціональність домінує, ціннісно-раціональна дія теж має місце. Рішення можуть бути продиктовані глибинними цінностями організації, її етичними принципами, корпоративною соціальною відповідальністю або особистими переконаннями керівника. Афективна дія зазвичай вважається ірраціональною з точки зору управління. Рішення, прийняті під впливом сильних емоцій (гніву, страху, ейфорії), рідко бувають обґрунтованими та можуть призвести до негативних наслідків. Вебер підкреслював, що такі дії руйнують передбачуваність та системність, що є основою раціонального управління. Традиційна дія це слідування встановленим процедурам, звичкам або практикам без їх критичного переосмислення, навіть якщо вони вже не є ефективними. Теорія Вебера залишається надзвичайно актуальною. Сучасні організації прагнуть до балансу, використовуючи переваги формальної раціональності (стандартизація, чіткість, ефективність) для рутинних та передбачуваних рішень. Водночас, вони визнають необхідність гнучкості, інновацій та етичної відповідальності, щоб уникнути пасток «залізної клітки»¹ [10, с. 39]. Теорія раціональності Вебера пропонує глибоке

¹ Залізна клітка – метафора, що описує суспільство, в якому індивіди стають замкненими у бездушних, раціоналізованих системах (наприклад, бюрократії), що обмежують їхню свободу,

розуміння того, як формальні структури та прагнення до ефективності визначають процес прийняття управлінських рішень, а також попереджає про потенційні ризики надмірної раціоналізації.

Ця модель часто використовується при прийнятті стратегічних рішень, інвестиційних рішень, виборі постачальників, де є можливість зібрати значний обсяг інформації та провести детальний аналіз. Наприклад, при виборі нового обладнання можуть бути розроблені чіткі технічні характеристики та критерії вартості, а потім проведено порівняльний аналіз різних пропозицій. У реальному корпоративному середовищі ця модель рідко застосовується в чистому вигляді через обмеженість інформації, часу, когнітивних здібностей осіб, які приймають рішення, а також вплив політичних та соціальних факторів.

2. Модель обмеженої раціональності (Герберт Саймон).

Визнаючи обмеження раціональної моделі, Герберт Саймон запропонував модель, яка враховує когнітивні обмеження осіб, які приймають рішення, та складність отримання повної інформації. Замість пошуку оптимального рішення, менеджери прагнуть знайти перше прийнятне або "задовільне" рішення, яке відповідає мінімальним критеріям.

Саймон запропонував поетапну модель процесу прийняття рішень, яка включає:

- розвідку (виявлення та визначення проблеми або можливості, збір відповідної інформації);
- розробку (генерація можливих варіантів рішень);
- вибір (оцінка альтернатив та вибір однієї з них).

Дослідник наголошував на тому, що організаційна структура, правила та процедури впливають на процес прийняття рішень, допомагаючи спростити його та координувати дії різних осіб. Організації встановлюють цілі, надають інфор-

мацію та формують очікування, які впливають на вибір управлінців. Також Саймон розрізняв два типи рішень: запрограмовані (рутинні, повторювані рішення, для яких існують чіткі правила та процедури) і незапрограмовані (нові, складні рішення, які вимагають творчого підходу та аналізу).

Модель часто використовується при прийнятті оперативних рішень, в умовах нестачі часу або інформації. Наприклад, при вирішенні невеликої виробничої проблеми менеджер може швидко обрати перше рішення, яке усуває негайну проблему, замість того, щоб шукати ідеальне рішення. Є більш реалістичною моделлю, яка враховує практичні обмеження та дозволяє приймати рішення швидше.

3. Інкрементальна модель (модель послідовних порівнянь).

Ця модель описує прийняття рішень як процес внесення невеликих, поступових змін до чинної політики або практики. Рішення приймаються на основі порівняння незначних відмінностей між поточним станом справ та невеликою кількістю альтернативних варіантів, які є близькими до поточного стану.

Часто спостерігається у великих, бюрократизованих організаціях, де зміни відбуваються повільно та обережно. Наприклад, поступове збільшення бюджету на певний напрямок діяльності або внесення незначних змін до маркетингової стратегії. Серед переваг можна виділити зниження ризиків, оскільки зміни є невеликими та передбачуваними, а також зменшення конфліктів, оскільки більшість зацікавлених сторін звикли до існуючого стану справ. Проте може призвести до стагнації та ускладнює радикальні зміни, необхідні в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі.

4. Модель «сміттевого кошика» (модель випадкового вибору) (Джеймс Марч, Йоган Ольсен) [32]

Полягає в розгляді організаційних рішень як результату випадкового збігу чотирьох незалежних потоків: проблем, рішень, учасників та можливостей вибору. Рішення приймається тоді, коли ці потоки випадково збігаються в «сміттевому кошику».

Ця модель може пояснити прийняття деяких неструктурованих та непередбачуваних рішень, особливо в умовах високої невизначеності та організаційної анархії. Наприклад, несподіване впровадження нової технології, яка не була ретельно спланована, а стала результатом збігу наявності технології, потреби в її використанні та зацікавленого співробітника. Підкреслює випадковість та нелінійність процесу прийняття рішень в деяких організаційних контекстах.

5. Модель прийняття рішень Врума-Еттона (або модель Врума-Джаго).

Це модель ситуацій, яка передбачає, що найефективніший підхід до прийняття рішень залежить від конкретної ситуації. Вона надає структуру з низкою діагностичних питань для аналізу контексту та визначення відповідного рівня участі підлеглих у процесі прийняття рішень, від автократичного до повноцінної співпраці. Застосування в корпоративному середовищі допомагає менеджерам вирішити, коли залучати членів своєї команди до прийняття рішень, враховуючи такі фактори, як: якість рішень (важливість технічно обґрунтованого рішення), відданість команди (необхідність того, щоб команда прийняла та ефективно виконала рішення), обмеження в часі (терміновість рішення), поширення інформації (чи володіють члени команди відповідними знаннями). Як результат модель може призвести до прийняття рішень вищої якості та підвищення рівня участі команди, коли використовується відповідний рівень участі.

6. Політична модель.

Розглядає прийняття рішень як результат політичної боротьби та переговорів між різними зацікавленими групами або особами в організації, які мають різні цілі, інтереси та владу. Рішення приймаються на основі компромісів, коаліцій та політичного впливу.

Застосування даної моделі часто проявляється при розподілі ресурсів, визначенні стратегічних напрямків розвитку, призначенні на керівні посади, де різні підрозділи або керівники мають власні інтереси та намагаються їх відстояти. Виділяє важливість влади, впливу та політичних процесів у прийнятті рішень.

7. Ірраціональна модель (інтуїтивна модель).

Суть моделі: визнання значної ролі інтуїції, емоцій та підсвідомих процесів у прийнятті рішень, особливо в умовах невизначеності та обмеженого часу. Керівники можуть приймати рішення на основі відчуття, попереднього досвіду або внутрішнього переконання, без детального аналізу всіх альтернатив.

Модель може бути важлива при прийнятті швидких рішень у кризових ситуаціях або коли бракує чіткої інформації. Досвідчені керівники часто використовують свою інтуїцію поряд з аналітичними методами. Застосування цієї моделі може призвести до швидких та креативних рішень. Проте варто пам'ятати, що рішення, засновані виключно на інтуїції, можуть бути необґрунтованими та призвести до помилок.

8. Модель групового прийняття рішень.

Досліджує процеси прийняття рішень групами людей. Враховує такі фактори, як розмір групи, склад учасників, комунікаційні процеси, лідерство, групове мислення (прагнення до консенсусу, що може призвести до ігнорування критичних оцінок) та поляризація думок.

Групове прийняття рішень використовується у багатьох ситуаціях, таких як розробка нових продуктів, вирішення складних проблем, формування стратегій. Можуть застосовуватися різні методи групової роботи, такі як мозковий штурм, номінальна групова техніка, метод Дельфі. Також модель може призвести до більш якісних та обґрунтованих рішень завдяки обміну знаннями та різними точкам зору. Проте серед недоліків виділяють: більшу тривалість, схильність до групового мислення та впливу окремих членів групи.

Застосування моделей в організації окреслюється тим, що в реальному організаційному середовищі рідко використовується якась одна модель у чистому вигляді. Частіше за все, менеджери комбінують елементи різних моделей залежно від конкретної ситуації, типу рішення, наявної інформації, часових обмежень, організаційної культури та інших факторів.

Розглянемо це з точки зору типів рішення:

- стратегічні рішення: можуть включати елементи раціональної моделі (детальний аналіз ринку, конкурентів, ресурсів), але також враховувати політичні аспекти (інтереси різних стейкхолдерів) та інтуїцію досвідчених керівників;

- оперативні рішення: часто приймаються на основі моделі обмеженої раціональності через необхідність швидкого реагування:

- інноваційні рішення: можуть включати елементи ірраціональної моделі (творчість, інтуїція) та моделі «сміттєвого кошика» (несподівані комбінації ідей та ресурсів);

- рішення в кризових ситуаціях: часто приймаються швидко, з використанням інтуїції та в умовах обмеженої інформації.

Розуміння різних моделей прийняття управлінських рішень є важливим, оскільки дозволяє аналізувати соціальні процеси, владні відносини, групову динаміку та організаційні фактори, які впливають на те, як приймаються рішення в корпоративному середовищі та які наслідки це має для організації та її стейкхолдерів.

Висновки за 1 розділом

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що прийняття управлінських рішень є критично важливим для успіху організації в сучасному світі, що швидко змінюється. Цей процес далеко не завжди є простим чи лінійним; він охоплює широкий спектр підходів та технік, заснованих на економічних, фінансових і статистичних показниках, а також на складному переплетенні людської психології та зовнішніх факторів. Зрештою, здатність приймати обґрунтовані та своєчасні рішення вирізняє успішні організації. У соціологічному контексті, вивчення прийняття управлінських рішень акцентує увагу на соціальних, групових та організаційних аспектах, що відображається у різноманітті існуючих

моделей. Кожна з цих моделей пропонує унікальну лінзу для розуміння того, як і чому приймаються рішення. Важливо підкреслити, що в реальному корпоративному середовищі рідко використовується лише одна модель у чистому вигляді. Натомість менеджери комбінують елементи різних підходів, адаптуючи їх залежно від конкретної ситуації: стратегічні рішення можуть поєднувати раціональний аналіз з політичними аспектами та інтуїцією, тоді як оперативні частіше спираються на обмежену раціональність. Інноваційні рішення можуть виникнути з ірраціональних спалахів творчості або випадкових комбінацій. Розуміння цих різноманітних моделей є фундаментальним для аналізу складних соціальних процесів, владних відносин, групової динаміки та організаційних факторів, що впливають на прийняття рішень. Це дозволяє краще оцінювати проблемні точки, можливості та потенційні наслідки управлінських виборів для організації.

II. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЕТАПИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

2.1. Етапи прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації, складає основу реалізації кожної функції менеджменту на підприємстві. При прийнятті управлінських рішень необхідно дотримуватись певних принципів, що дозволить забезпечити їх обґрунтованість та ефективність. Узагальнення існуючих точок зору дозволило науковцям Скопенко, Шеремету та Єрьоміну представити принципи прийняття управлінських рішень наступним чином (див. Табл. 2.1) [30]

Таблиця 2.1.

Прийняття управлінських рішень [30]

Принципи	Вплив на управлінське рішення
Цільова спрямованість	Розуміння об'єкту, на який спрямоване прийняття рішення, та чітке визначення критеріїв реалізації управлінського рішення
Своєчасність	Втрата актуальності управлінського рішення призводить до зниження ефективності або загострення проблеми
Реальність	Врахування ресурсних (сировинних, матеріальних, фінансових, кадрових) та правових обмежень.
Відповідність механізму реалізації	Відповідність між визначеними цілями, організаційними можливостями та забезпечення ефективних організаційних змін
Узгодженість	Узгодження зі стратегічними, тактичними та операційними цілями підприємства
Послідовність	Відповідність у послідовності вирішення проблеми та досягненні цілей підприємства

Відповідність правовим нормам	Відповідність управлінського рішення нормативно-правовому забезпеченню діяльності підприємства
Обґрунтованість	Забезпечення прийняття обґрунтованого рішення, що забезпечується достатнім обсягом інформації
Оптимальність	Прийняття оптимального управлінського рішення у межах визначених організаційних обмежень та критерії ефективності із набору альтернатив
Гнучкість	Забезпечення можливості коригування управлінських рішень та адаптації рішень до змін зовнішнього середовища
Раціональність	Дотримання процедури прийняття управлінського рішення із розумінням причинно-наслідкових зв'язків, що визначають ефективність управлінського рішення

Ефективне ухвалення рішень є неодмінною вимогою для організацій, які бажають перевершити глобальну конкуренцію, а також підтримувати інтерактивні стосунки з клієнтами та іншими відповідними зацікавленими сторонами. Тому менеджерам рекомендується постійно впроваджувати інноваційні ідеї, щоб постійно підвищувати організаційну досконалість всупереч усім труднощам у бізнесі. Процедура прийняття управлінського рішення може розглядатись як багатоступінний процес. Кількість етапів буде змінюватись залежно від складності об'єкту управлінського рішення. Науковцями було запропоновано наступні складові процесу прийняття управлінського рішення: суб'єкт прийняття управлінського рішення, керовані змінні, некеровані змінні, обмеження, критерії вибору альтернативи, вирішальне правило, альтернативи, рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки, можливості реалізації прийнятого рішення [30, с. 54] .

У статті [30] науковцями було розширено перелік складових процесу прийняття і реалізації управлінського рішення, встановлено взаємозв'язки між окремими елементами та запропоновано алгоритм процесу прийняття та реалізації управлінського рішення (рис. 2.1) [30, с. 53, 54]. Таким чином, при виникненні управлінської проблеми суб'єкти управління повинні ідентифікувати проблему, що дозволить зрозуміти об'єкт управлінського рішення, визначити можливість здійснення впливу на об'єкт управлінського рішення через керовані змінні. Некеровані змінні не піддаються впливу суб'єктів управління, тому їх дію необхідно враховувати та адаптувати до них управлінське рішення. Визначення об'єкту прийняття управлінського рішення дозволяє суб'єктам управління визначити суб'єктів або суб'єкта прийняття управлінського рішення, на яких у подальшому покладаються повноваження прийняття управлінського рішення та контролю за його реалізацією. Суб'єкти прийняття управлінського рішення повинні володіти необхідними повноваженнями для ухвалення управлінського рішення. Визначення суб'єкта прийняття управлінського рішення забезпечує процедуру прийняття та реалізації управлінського рішення [30, с. 49].

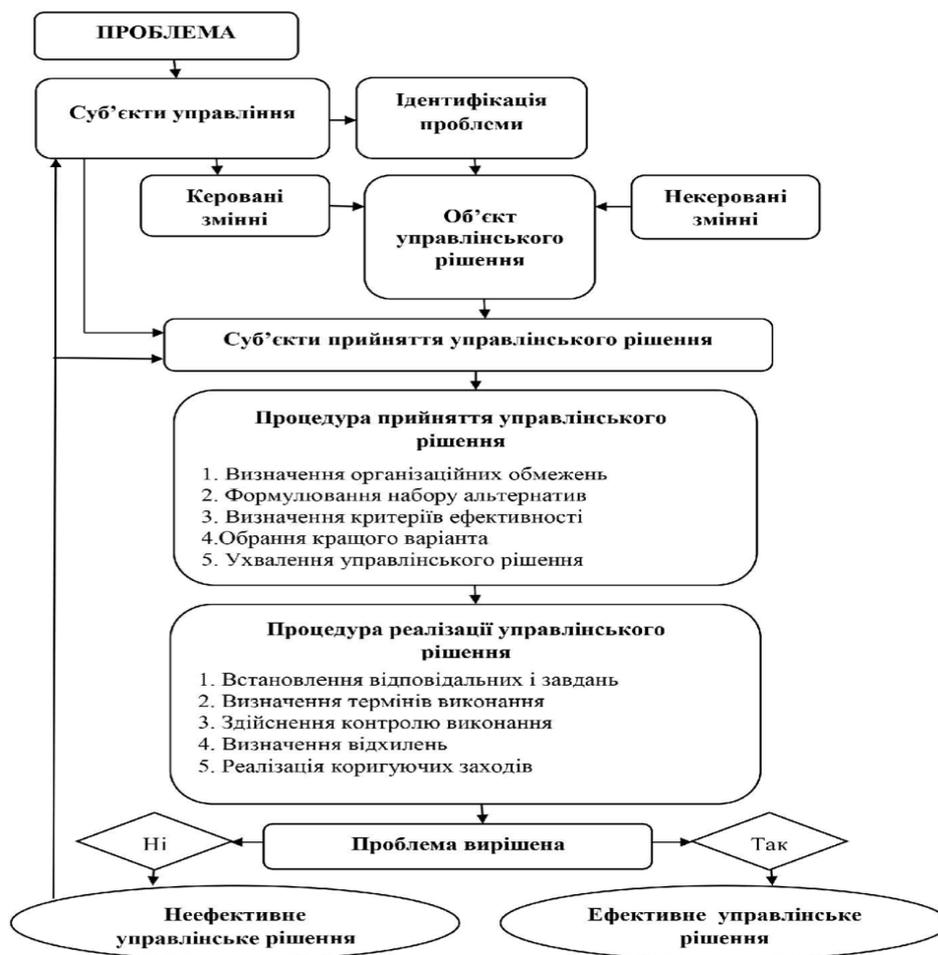


Рис. 2.1. Процес прийняття та реалізації управлінського рішення за Скопенко, Шереметом та Єр'оміним [30, с. 53]

Кожен етап має свої особливості та інструменти, які використовуються в сучасних організаціях.

1. Ідентифікація та діагностика проблеми (або можливості).

Початковий етап є критично важливим, оскільки неправильно ідентифікована проблема може призвести до неефективних або навіть шкідливих рішень. У сучасному корпоративному середовищі цей етап включає:

- виявлення симптомів та сигналів: проблеми часто проявляються через певні симптоми, такі як зниження прибутків, зростання плинності кадрів, скарги клієнтів, падіння продуктивності тощо. Керівники повинні бути уважними до цих сигналів;

- збір первинної інформації: для глибшого розуміння ситуації збираються первинні дані через спостереження, опитування, інтерв'ю зі співробітниками та клієнтами;

- аналіз даних: зібрані дані аналізуються для виявлення кореневих причин проблеми, а не лише її зовнішніх проявів. Використовуються різні аналітичні інструменти, такі як:

- аналіз так званого методу 5 чому: метод послідовного запитування: чому? для виявлення глибинних причин проблеми;

- діаграма Ісікави (риб'яча кістка): Візуальний інструмент для ідентифікації потенційних причин проблеми, згрупованих за категоріями (люди, методи, матеріали, обладнання, середовище, вимірювання);

- SWOT-аналіз: хоча частіше використовується для стратегічного аналізу, може допомогти ідентифікувати внутрішні слабкі сторони, які є джерелом проблем, або зовнішні можливості, які можна використати;

- PESTEL-аналіз: Допомагає зрозуміти зовнішні фактори, які можуть створювати проблеми або можливості для організації;

- формулювання проблеми: чітке та стисле формулювання суті проблеми або можливості є ключем до подальшого успішного прийняття рішення. Проблема має бути визначена конкретно, вимірювано, досяжно, релевантною та обмеженою в часі (SMART-критерії).

2. Формулювання цілей та критеріїв прийняття рішень.

На цьому етапі визначаються бажані результати від прийняття рішення та критерії, за якими будуть оцінюватися альтернативні варіанти:

- визначення цілей: цілі мають бути чітко пов'язані з ідентифікованою проблемою або можливістю. Вони можуть бути стратегічними (довгостроковими) або тактичними (короткостроковими). Цілі мають бути вимірюваними та узгодженими з загальними цілями організації;

- розробка критеріїв оцінки: критерії є стандартами, за якими будуть порівнюватися різні альтернативи. Вони можуть бути кількісними (наприклад, чистий приведений дохід, термін окупності, частка ринку) або якісними (наприклад, відповідність стратегії, вплив на імідж, задоволеність клієнтів). Слід

визначити пріоритетність критеріїв, оскільки не всі з них можуть бути однаково важливими;

- врахування стейкхолдерів: при формулюванні цілей та критеріїв необхідно враховувати інтереси різних зацікавлених сторін (власників, менеджерів, працівників, клієнтів, постачальників, суспільства). Рішення, яке задовольняє більшість ключових стейкхолдерів, має більшу ймовірність успішної реалізації.

3. Розробка та аналіз альтернативних варіантів рішень.

На цьому етапі генеруються можливі шляхи вирішення проблеми або використання можливості, а потім проводиться їхній попередній аналіз:

- генерування альтернатив: використовуються різні методи для стимулювання творчого мислення та розширення спектру можливих рішень:
 - мозковий штурм: груповий метод генерування ідей без критики на початковому етапі;
 - номінальна групова техніка: структурований метод, що дозволяє кожному члену групи незалежно генерувати ідеї, які потім обговорюються та оцінюються;
 - метод Дельфі: опитування експертів у кілька раундів для отримання консенсусної думки;
 - аналогії та метафори: використання схожих ситуацій з інших галузей або контекстів для пошуку нових рішень.

- Аналіз альтернатив: кожна розроблена альтернатива оцінюється за визначеними на попередньому етапі критеріями. Проводиться оцінка потенційних переваг, недоліків, витрат, ризиків та наслідків реалізації кожної альтернативи. Можуть використовуватися такі інструменти:

- аналіз витрат і вигод: порівняння очікуваних витрат та вигод від реалізації кожної альтернативи;

- аналіз ризиків: ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних з кожною альтернативою, та оцінка їхньої ймовірності та впливу;
- моделювання та сценарний аналіз: розробка різних сценаріїв розвитку подій залежно від обраної альтернативи та оцінка їхніх наслідків.

4. Вибір найкращого варіанту рішення.

На цьому етапі здійснюється остаточний вибір однієї або кількох альтернатив для реалізації:

- застосування критеріїв: оцінені альтернативи порівнюються з визначеними критеріями. Можуть використовуватися різні методи для прийняття рішення:

- зважене ранжування: кожному критерію присвоюється певна вага залежно від його важливості, а потім кожна альтернатива оцінюється за цими критеріями. Альтернатива з найвищою сумою балів вважається найкращою;

- матриця рішень: створення таблиці, де альтернативи порівнюються за кожним критерієм;

- прийняття рішення більшістю голосів (для групових рішень);

- консенсус (для групових рішень): прагнення до прийняття рішення, з яким погоджуються всі або більшість членів групи;

- врахування ризику та невизначеності: при виборі рішення необхідно враховувати рівень ризику, пов'язаний з кожною альтернативою, та ступінь невизначеності щодо майбутніх подій;

- роль інтуїції та досвіду: особливо в умовах нестачі інформації або часу, досвід та інтуїція керівників можуть відігравати важливу роль у прийнятті остаточного рішення.

5. Реалізація прийнятого рішення.

Процедура реалізації управлінського рішення також здійснюється як багатоступінний процес, який передбачає встановлення відповідальних і завдань реалізації прийнятого рішення, визначення термінів виконання окремих завдань і

вирішення проблеми, на яку спрямоване управлінське рішення, визначення параметрів та відповідальних осіб за здійснення контролю за виконанням завдань, визначення відхилень та у разі їх виникнення – розроблення коригуючих заходів.

Одночасно успішна реалізація є не менш важливою, ніж якість самого рішення:

- розробка планів впровадження: детальні плани дій, що визначають конкретні кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси;
- розподіл ресурсів: виділення необхідних фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів для виконання плану;
- комунікація рішення: донесення інформації про прийняте рішення до всіх зацікавлених сторін, пояснення його суті, цілей та очікуваних результатів;
- мотивація та залучення: забезпечення підтримки та залучення співробітників до процесу реалізації рішення.
- управління змінами: подолання опору змінам та забезпечення плавного переходу до нового стану.

б. Контроль та оцінка результатів прийнятого рішення.

Завершальний етап дозволяє оцінити ефективність прийнятого рішення та отримати досвід для майбутніх рішень:

- визначення ключових показників ефективності (KPIs): вибір метрик, які будуть використовуватися для оцінки успішності реалізації рішення;
- збір даних: регулярний збір даних про виконання плану та досягнення встановлених KPI;
- аналіз результатів: порівняння фактичних результатів з очікуваними, виявлення відхилень;
- зворотний зв'язок та коригування: надання зворотного зв'язку виконавцям, внесення необхідних коректив у процес реалізації або навіть у саме рішення, якщо воно виявилось неефективним;

- навчання на досвіді: аналіз успіхів та невдач, отриманих у процесі прийняття та реалізації рішення, для покращення майбутніх управлінських рішень.

Процес реалізації управлінського рішення може завершитись вирішенням проблеми, тоді можна говорити про те, що прийняте управлінське рішення ефективне, або ж проблема може бути не вирішена або вирішена частково. В цьому разі прийняте управлінське рішення – неефективне. Тоді виникає необхідність у повторенні процесу прийняття управлінського рішення. При цьому можливі помилки, які виникли на будь-якому із етапів: як на етапі ідентифікації проблеми та визначення об'єкту управлінського рішення, так і на етапах прийняття та реалізації управлінських рішень суб'єктами прийняття управлінського рішення.

З огляду на це, процес прийняття управлінського рішення може починатись як на рівні суб'єкту управління, так і на рівні суб'єкту прийняття управлінського рішення [30, с. 54].

2. 2. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є ключовим аспектом діяльності організації. Ефективність керівників у виборі оптимальних дій впливає на успіх підприємства, конкурентоспроможність, стійкість на ринку та впровадження інновацій. Управлінські рішення включають аналіз, прогнозування та вибір під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Розуміння цих факторів підвищує ефективність рішень.

Сучасні дослідження виділяють важливі фактори, такі як імідж менеджера, попит, якість продукції, соціо-культурні і матеріально-технічні умови, інформаційні й мотиваційні аспекти, знання, штучний інтелект, національні та міжнародні позиції, державна політика, якість даних, гнучкість і стійкість прийняття рішень [18, с. 42].

Так, І. Кривов'язюк та А. Пахольчук в своїй роботі узагальнили фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень з урахуванням сутнісної характеристики, послідовності, способів, методів, моделей, схем, умов та закономірностей прийняття рішень, а також стилів управління (див. рис. 2.2) [15].

З огляду на важливість їх розподілу для підвищення ефективності управлінських рішень, пропонується розглядати чинні фактори в межах їх впливу на організації як внутрішні та зовнішні, окремо виділяючи психологічні та інформаційні аспекти.

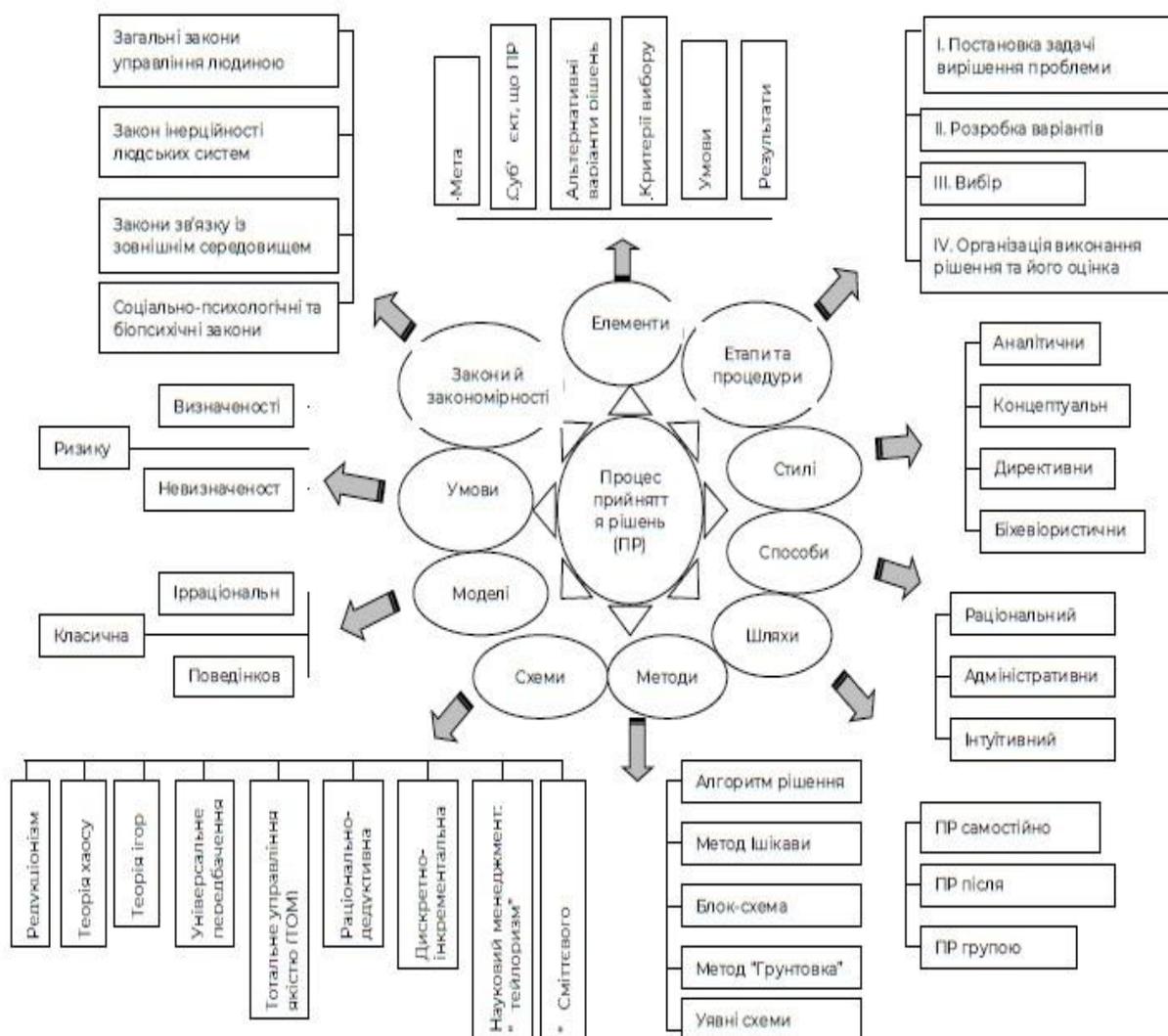


Рисунок 2. 2. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень

Джерело: [15]

На рисунку 2.2 продемонстровано, що до внутрішньоорганізаційних факторів належать:

1. Організаційна структура. В ієрархічних структурах рішення ухвалюються довше через багаторівневність керівництва. У горизонтальних організаціях рішення приймаються швидше, але координація між підрозділами може бути складнішою.

2. Культура організації. Цей фактор визначає взаємодію членів колективу та цінності підприємства. Колективні культури залучають співробітників до прийняття рішень, тоді як культури, орієнтовані на результат, акцентують на швидкому ухваленні рішень.

3. Кваліфікація керівника. Рівень підготовки, досвід та навички керівника впливають на здатність швидко реагувати на зміни і враховувати різні варіанти розвитку подій при прийнятті рішень [18, с. 45].

Серед зовнішніх організаційних факторів доцільно виокремити наступні:

1. Економічні умови: економічна ситуація впливає на рішення підприємства. Під час зростання можливості зростають, під час кризи – фокус на зменшення витрат і ризиків.

2. Конкуренція на ринку: рівень конкуренції визначає швидкість і агресивність прийняття рішень. Жорстка конкуренція вимагає оперативності; на монопольних ринках рішення приймаються більш обдуманно.

3. Технологічні зміни: Технологічний прогрес змінює бізнес і вимагає адаптації. Інформаційні технології, автоматизація, штучний інтелект впливають на стратегії та інвестиції.

4. Законодавче середовище: правове регулювання значно впливає на управлінські рішення, особливо у фінансових послугах, енергетиці та будівництві. Зміни в законодавстві можуть вимагати коригування стратегій та підходів до оподаткування та екологічних норм. [18, с. 44]

Група соціально-психологічних факторів:

5. Особисті характеристики керівника: схильність до ризику, інтуїтивне мислення та рівень стресостійкості впливають на ефективність рішень.

6. Групова динаміка: керівники в команді залежать від групової взаємодії. Конфлікти, довіра та співпраця впливають на якість рішень. Члени команди можуть як допомагати, так і заважати керівнику. [18, с. 45]

7. Інформаційні фактори мають велике значення для управління в сучасній економіці. Серед них:

- обсяг і якість інформації: Прийняття рішень неможливе без доступу до необхідної інформації. Кількість і якість інформації визначають обґрунтованість рішення. Надлишок інформації може призводити до перевантаження та ускладнювати процес прийняття рішень, тоді як нестача інформації може призводити до помилок;

- швидкість доступу до інформації: Своєчасне отримання важливих даних впливає на процес ухвалення рішень. Сучасні ІТ-технології дозволяють отримувати доступ до аналітики, фінансових звітів та ринкових даних у режимі реального часу, що сприяє оперативності ухвалення рішень [18, с. 45].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є багатофакторним та складним. Він залежить як від внутрішніх аспектів діяльності підприємства, таких як організаційна структура, культура та професійні якості керівника, так і від зовнішніх, включаючи економічне середовище, конкурентний тиск, законодавство та технологічні зміни. Також значний вплив мають психологічні та інформаційні фактори, які можуть як прискорювати, так і уповільнювати процес

ухвалення рішень. Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно враховувати всі ці чинники, що дозволить мінімізувати ризики та покращити результати діяльності підприємств. [18, с. 45]

Певну точку зору можна сформулювати, використовуючи результати проведеного авторського дослідження «Прийняття управлінських рішень в сучасному корпоративному середовищі: моделі та фактори впливу» протягом квітня 2025 р. на підприємстві ТОВ КВФ «Рома» м. Златопіль, Харківська область: анкетування співробітників виробничого відділу підприємства (n=50). Передусім слід зазначити, що серед опитаних найбільшу частку склали працівники виробничого цеху (40%), далі – спеціалісти адміністративного відділу (25%), відділу збуту (20%) та відділу постачання (15%). Більшість респондентів (55%) мають стаж роботи на підприємстві від 3 до 10 років, що свідчить про достатній досвід для оцінки процесів прийняття рішень. 65% опитаних зазначили, що беруть участь у прийнятті управлінських рішень періодично або іноді, що вказує на певну залученість співробітників, але не на постійній основі. Найчастіше співробітники відзначали, що рішення приймаються переважно керівництвом одноосібно (45%) та після консультацій з окремими співробітниками (35%). Колегіальний підхід використовується рідше (15%). Оцінки респондентів (середні значення за шкалою 1-5) щодо процесу прийняття рішень розподілились наступним чином:

- рішення приймаються швидко та оперативно – 3.2 (скоріше згодні);
- при прийнятті рішень враховуються різні точки зору – 3.5 (скоріше згодні);
- процес прийняття рішень є прозорим та зрозумілим для співробітників – 2.8 (ближче до не згоден);
- прийняті рішення зазвичай є обґрунтованими та ефективними – 3.8 (скоріше згодні);
- співробітники мають можливість впливати на процес прийняття рішень – 2.5 (ближче до не згоден);
- у процесі прийняття рішень достатньо уваги приділяється аналізу ризиків – 3.6 (скоріше згодні).

Як показали результати дослідження, переважаючими моделями є авторитарна та консультативна. Співробітники загалом позитивно оцінюють швидкість та обґрунтованість рішень, але відзначають недостатню прозорість процесу та обмежену можливість впливу на рішення.

Оцінки стосовно сили факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень:

- часові обмеження – 4.2 (впливає сильно);
- доступність та якість інформації – 4.5 (впливає дуже сильно);
- організаційна культура – 3.9 (впливає сильно);
- стиль керівництва – 4.1 (впливає сильно);
- рівень ризику – 3.7 (впливає сильно);
- наявні ресурси – 4.3 (впливає сильно);
- політика та процедури організації – 3.5 (впливає помірно).

Серед усіх факторів було виокремлено три найважливіших (за частотою згадування), а саме: доступність та якість інформації (75%), часові обмеження (60%), Наявні ресурси (55%). Найбільший вплив на прийняття рішень, за оцінками співробітників, мають інформаційне забезпечення, часові рамки та ресурсні обмеження. Стиль керівництва та організаційна культура також є важливими факторами.

Про вплив прийнятих рішень може свідчити задоволеність якістю рішень: 20% опитаних повністю задоволені, 50% – скоріше задоволені, 25% – нейтрально, 5% – скоріше незадоволені. Серед пропозицій щодо покращення цього процесу найчастіше згадуються:

- підвищення прозорості процесу прийняття рішень (40%);
- залучення більшої кількості співробітників до обговорення (30%);
- покращення комунікації щодо обґрунтування прийнятих рішень (25%);
- забезпечення кращого доступу до необхідної інформації (20%).

Проведене анкетування показало, що на виробничому підприємстві «Рома» переважають авторитарні та консультативні моделі прийняття управлінських рішень. Співробітники в цілому задоволені якістю рішень, але вказують на недостатню прозорість процесу та обмежені можливості для впливу. Ключовими факторами, що впливають на прийняття рішень, є доступність інформації, часові обмеження та наявні ресурси.

Для покращення процесу прийняття управлінських рішень рекомендується:

- розробити та впровадити чіткіші процедури прийняття рішень, які б передбачали більшу залученість співробітників на відповідних рівнях;
- покращити комунікацію щодо цілей, обґрунтування та очікуваних результатів прийнятих рішень;
- забезпечити своєчасний та якісний доступ до необхідної інформації для всіх учасників процесу;
- розглянути можливість впровадження елементів колегіального прийняття рішень у певних ситуаціях.

На основі проведеного анкетування працівників виробничого підприємства «Рома» щодо прийняття управлінських рішень у сучасному корпоративному середовищі можна сказати, що на підприємстві домінують авторитарні та консультативні моделі прийняття управлінських рішень, де ключова роль належить керівництву. Колегіальні підходи використовуються значно рідше. Це може свідчити про усталену ієрархічну структуру управління та потенційні обмеження для залучення ширшого кола співробітників до процесу прийняття важливих рішень. Загалом позитивна оцінка якості рішень при наявності проблем з прозорістю та залученістю. Співробітники демонструють скоріше позитивне ставлення до швидкості та обґрунтованості прийнятих рішень. Однак, існує чітко виражене відчуття недостатньої прозорості процесу прийняття рішень та обмежених можливостей для впливу на ці рішення з боку рядових співробітників та спеціалістів. Найважливішими факторами, що визначають процес прийняття управлінських

рішень на підприємстві, є доступність та якість необхідної інформації, гостра нестача часу та обмеженість наявних ресурсів. Ці фактори можуть як сприяти прийняттю ефективних рішень (за наявності якісної інформації та ресурсів), так і створювати перешкоди (за їхньої відсутності або дефіциту часу). Оцінка впливу організаційної культури та стилю лідерства показала їхню значну роль у процесі прийняття рішень.

Подальший якісний аналіз відкритих питань та інтерв'ю може розкрити конкретні аспекти культури (наприклад, рівень довіри, відкритості до критики) та характеристики лідерства (наприклад, авторитарність, орієнтація на консенсус), які найбільше впливають на те, як приймаються рішення та наскільки комфортно почуваються співробітники в цьому процесі. Відчуття обмеженої можливості впливу на прийняття рішень, висловлене значною частиною співробітників, може свідчити про недостатнє використання їхнього досвіду, знань та ідей. Залучення ширшого кола працівників до обговорення проблем та розробки рішень може призвести до більш інноваційних та ефективних результатів, а також підвищити рівень їхньої мотивації та залученості.

Аналіз пропозицій співробітників вказує на значну потребу у підвищенні прозорості процесів прийняття рішень, активнішому залученні співробітників до обговорення важливих питань та покращенні комунікації щодо обґрунтування прийнятих рішень. Це свідчить про бажання співробітників бути більш інформованими та мати більший вплив на рішення, що стосуються їхньої роботи та майбутнього підприємства. Анкетування переважно фокусувалося на внутрішніх аспектах прийняття рішень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на більш глибокий аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку, дії конкурентів, технологічні інновації та регуляторні вимоги, на стратегічні та оперативні рішення підприємства.

Результати анкетування виявляють певні зони для покращення управлінської практики на підприємстві. Впровадження більш інклюзивних моделей прийняття рішень, забезпечення кращого інформаційного обміну та підвищення рівня

залученості співробітників можуть сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, зростанню рівня задоволеності персоналу та зміцненню корпоративної культури. Проведене дослідження виявило, що на підприємстві існують як сильні сторони у процесах прийняття управлінських рішень (швидкість, обґрунтованість), так і сфери, що потребують уваги та вдосконалення (прозорість, залученість співробітників). Врахування думки персоналу та впровадження відповідних змін можуть позитивно вплинути на ефективність управління та загальний розвиток підприємства в сучасному корпоративному середовищі.

Висновки за 2 розділом

На основі вищевикладеного можна підсумувати, що процес прийняття управлінських рішень є наріжним каменем ефективного функціонування будь-якої сучасної організації. Він вимагає не лише дотримання фундаментальних принципів (цільова спрямованість, своєчасність, реальність, узгодженість, обґрунтованість, гнучкість, раціональність тощо), але й системного підходу до його багатоетапної реалізації. Цей процес є циклічним і охоплює ідентифікацію проблеми, формулювання цілей, розробку та аналіз альтернатив, вибір найкращого варіанта, безпосередню реалізацію та подальший контроль і оцінку результатів. Неправильне визначення проблеми або неефективність на будь-якому з етапів може призвести до негативних наслідків та вимагати повторного циклу прийняття рішень.

Нами зацентовано увагу на тому, що на ефективність та якість управлінських рішень впливає безліч внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед внутрішніх виділяються організаційна структура (що впливає на швидкість та координацію рішень), корпоративна культура (що визначає взаємодію та цінності), а також кваліфікація та досвід керівника. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, рівень конкуренції, технологічні зміни та законодавче середовище, дик-

тують адаптацію та швидкість реагування організації. Окремо варто виділити психологічні фактори (особистісні характеристики керівника, такі як схильність до ризику та стресостійкість, а також групова динаміка) та інформаційні фактори (обсяг, якість та швидкість доступу до інформації), які є критично важливими для обґрунтованості та оперативності рішень у сучасному світі. Всі ці чинники взаємодіють, створюючи складне середовище для управління.

Проведене нами дослідження на виробничому підприємстві показує багатоаспектність процесу прийняття рішень та виявляє конкретні зони для покращення. На підприємстві домінують авторитарні та консультативні моделі прийняття рішень, що свідчить про зосередження влади в руках керівництва та обмежену участь рядових співробітників у цьому процесі. Незважаючи на те, що рішення загалом оцінюються як швидкі та обґрунтовані, існує чітко виражене невдоволення щодо прозорості процесу та обмежених можливостей співробітників впливати на рішення. Це вказує на недостатнє використання потенціалу колективного інтелекту та досвіду персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було сфокусоване на комплексному аналізі прийняття управлінських рішень у контексті сучасного корпоративного середовища. Робота охопила теоретичні засади, ключові моделі прийняття управлінських рішень та визначальні фактори впливу на цей процес. Актуальність дослідження підкреслюється зростаючою динамікою та невизначеністю бізнес-середовища, що вимагає від організацій ефективного та обґрунтованого прийняття рішень для забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку.

Сутність управлінських рішень було розкрито як цілеспрямований вибір серед альтернатив для досягнення організаційних цілей. З соціологічної перспективи, управлінське рішення розглядалося як соціальний конструкт, що відображає соціальні взаємодії, владні відносини та організаційну культуру. Управлінське рішення є складним, багаторівневим явищем, яке виходить за межі простого вибору альтернативи. Воно є цілеспрямованим актом, що відображає прагнення організації до досягнення своїх стратегічних та операційних цілей. Проаналізовано основні моделі прийняття управлінських рішень: раціональна модель, модель обмеженої раціональності, інкрементальна модель, модель «сміттевого кошика», політична модель, ірраціональна модель та моделі групового прийняття рішень. Визначено їхні теоретичні підґрунтя, сфери застосування та обмеження в умовах сучасних корпорацій. Розгляд раціональної моделі дозволив окреслити ідеалізований сценарій прийняття рішень на основі повної інформації та логічного аналізу. Водночас, аналіз моделі обмеженої раціональності Герберта Саймона виявив реальні когнітивні та інформаційні обмеження, що впливають на процес прийняття рішень в організаціях. Дослідження інкрементальної моделі та моделі «сміттевого кошика» розкрило нелінійні та менш структуровані аспекти прийняття рішень в умовах організаційної складності та невизначеності. Аналіз політичної моделі підкреслив важливість владних відносин та інтересів різних стейкхолдерів у процесі прийняття рішень. Розгляд ірраціональної мо-

делі вказав на значну роль інтуїції та емоцій, особливо в умовах нестачі інформації або часу. Аналіз моделей групового прийняття рішень висвітлив переваги та потенційні пастки колективного вироблення управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень включає послідовні етапи: ідентифікація проблеми (або можливості), формулювання цілей та критеріїв, розробка та аналіз альтернатив, вибір рішення, реалізація рішення та контроль та оцінка результатів. Також підкреслено роль інформаційних технологій та аналітичних інструментів на кожному етапі в контексті сучасного корпоративного управління. Приймак виділяє в прийнятті рішень чотири елементи: наявність вибору, свідомість вибору (необдуманий, імпульсивний вчинок не вважається рішенням), орієнтованість на результат, завершення вибору дією

[24, с. 10]. Управлінські рішення можуть прийматися за двох полярних умов: визначеності та невизначеності. Визначеністю вважається такий стан середовища процесу прийняття рішення, за якого суб'єкти рішення наперед знають приблизний результат усіх альтернативних дій [5, с. 46]. Невизначеність характеризується відкритістю вирішуваних задач, коли менеджер не ознайомлений з множиною чинників, які впливають на об'єкт управління. Саме в умовах невизначеності найбільше проявляється творчий аспект діяльності керівника. За цих умов управлінець застосовує два основні підходи до прийняття рішення:

- 1) використовує особисті судження і доступну інформацію, власний досвід в оцінці ймовірності поведінки певних явищ;

- 2) вважає умови рівними (при високому ступеню невизначеності управлінець не прогнозує ймовірність виникнення певних явищ), оцінює передбачувані стратегії за допомогою критеріїв Вальда (максі-міні), Сейвіджа, Лапласа та Гурвіца [5, с. 51].

Розгляд теоретичних підходів до визначення управлінських рішень показав різноманітність наукових поглядів на цю проблему. Від функціонального під-

ходу, який розглядає прийняття рішень як одну з основних функцій менеджменту, до системного підходу, що акцентує взаємозв'язок рішень з усією організаційною системою, та поведінкового підходу, який зосереджується на психологічних та соціальних аспектах процесу.

Ключовим аспектом дослідження став аналіз факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень. Їх було систематизовано на організаційні фактори (організаційна структура, культура, ресурси, інформаційні системи, політика та влада), зовнішні фактори (економічне, політико-правове, соціально-культурне, технологічне та конкурентне середовища) та індивідуальні/групові фактори (когнітивні обмеження, особистісні характеристики, групова динаміка, етичні міркування). Встановлено, що ці фактори комплексно визначають підходи до прийняття рішень, діапазон розглянутих альтернатив та критерії їхньої оцінки в організаціях.

Проведене нами дослідження підтвердило, що прийняття управлінських рішень у сучасному корпоративному середовищі є багатограним процесом, що залежить від взаємодії теоретичних моделей та широкого спектру внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективність цього процесу є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку організацій в умовах постійних змін. Розуміння основних термінів, моделей та факторів впливу є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих та результативних управлінських рішень у сучасному корпоративному середовищі. Подальші дослідження можуть зосередитися на емпіричному аналізі впливу конкретних факторів на прийняття рішень у різних галузевих контекстах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Modern Techniques of Decision Making in Management. [online]. Available at: <https://www.googlesir.com/techniques-of-decision-making/> [Accessed 1 June 2025].
2. Адаменко, А., Харченко, Т. (2019). Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. [online]. Available at: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/371> [Accessed 1 June 2025].
3. Білей, М. (2016). Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Державне управління*. [online], с. 71 – 74. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/17.pdf [Accessed 1 June 2025].
4. Бреус, С., Семченко, Є. (2018). Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. [online], с. 117 – 122. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12462/1/BreusS.V._SemchenkoYe.O..pdf [Accessed 1 June 2025].
5. Бутко, М. (2015). Теорія прийняття рішень. *Центр учбової літератури*. с. 46 – 51.
6. Васильєва, В. (2018). Теорія обмеженої раціональності. *Державна політика і управління*. [online]. с. 267–269. Available at: https://stud.com.ua/142092/menedzhment/teoriya_obmezhenoyi_ratsionalnosti [Accessed 1 June 2025].
7. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган Н.В., Торяник А.І. (2022). Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. [online], С. 75-79. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S

- [&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2022_24_13](#) [Accessed 1 June 2025].
8. Дерлоу, Д. (2001). Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. Київ : *Наук. думка*. 242 с.
 9. Дехтяр, А. (2002). Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ*. Вип. 20. с. 192–196.
 10. Єрмоленко, А. (2021). Концепт раціональності в соціології Макса Вебера та його вплив на сучасні соціальні науки. *Філософська думка*. с. 37 – 56.
 11. Жовковська, Т. (2018). Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. [online], с. 146 – 150. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/19_1_2018ua/34.pdf [Accessed 1 June 2025].
 12. Канюк, О. (2023). Фактори, що впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємствах. *Геополітика України: історія і сучасність*. [online], с. 129 – 135. Available at: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/293941> [Accessed 1 June 2025].
 13. Карамушка, Л., Москальов, М. (2011). Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. [online], 216 с. Available at: https://www.academia.edu/47100674/Карамушка_Л_М_Москальов_М_В_Психологія_підготовки_майбутніх_менеджерів_до_управління_змінами_в_організації_монографія_Л_М_Карамушка_М_В_Москальов_К_Львів_Сполом_2011_216_с [Accessed 1 June 2025].
 14. Ковальчук, О. (2011). Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАНП України*. [online], с. 168 – 174. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2500/1/Ковальчук30%281%29.pdf> [Accessed 1 June 2025].

15. Козлова, І., Гаврилюк, А. (2023). Класифікація управлінських рішень та фактори впливу на їх якість. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. [online], с. 318 – 321. Available at: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28642/1/Козлова_Гаврилюк_А._І._Класифікація_управлінських_рішень_та_фактори_впливу_на_їх_якість_.pdf [Accessed 1 June 2025].
16. Колпаков, В. (2000). *Теорія і практика прийняття управлінських рішень*. Київ : МАУП. 256 с.
17. Кравченко, М., Гоголюк, В. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутність та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. [online]. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473> [Accessed 1 June 2025].
18. Кривов'язюк, І. (2024). Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. [online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/384670869_FAKTORI_VPLIVU_NA_PROCES_PRIJNATTA_UPRAVLINSKIH_RISEN [Accessed 1 June 2025].
19. Кривов'язюк, І. В., Пахольчук, А. І. (2013). Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. [online]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962> [Accessed 1 June 2025].
20. Кузнецова, І. (2023). Технології прийняття управлінських рішень. [online], 394 с. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16090/1/Технології%20прийняття%20управлінських%20рішень.pdf> [Accessed 1 June 2025].
21. Кузьмін, О., Мельник, О. (2003). *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав. 416 с.
22. Мала, Н. (2007). Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. [online], с. 20–24. Available at: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf [Accessed 1 June 2025].

23. Мостенська, Т., Новак, В., Луцький, М., Симоненко, Ю. (2008). Корпоративне управління. *Каравелла*. [online], с. 156 – 173. Available at: http://megalib.com.ua/book/87_Korporativne_upravlinnya.html [Accessed 1 June 2025].
24. Новікова, М., Кондратенко, Н., Боровик, М. та інші. (2020). Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції. *Друкарня Мадрид*. [online], с. 7–64. Available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____pdf [Accessed 1 June 2025].
25. Олійниченко, О. (2007). Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. с. 79 – 83.
26. Орбан-Лембрик, Л. Е. (2003). *Психологія управління*: посібник. Академвидав. 568 с.
27. Орлів, М. (2013). *Підготовка і прийняття управлінських рішень*: навч.-метод. матеріали. Київ, 40 с.
28. Петруня, Ю., Літовченко, Б., Пасічник, Т. та інші. (2020). Прийняття управлінських рішень. *Університет митної справи та фінансів*. [online], с. 7 – 70. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/Прийняття%20упр%20рішень%202020.pdf> [Accessed 1 June 2025].
29. Приймак, В. (2008). *Прийняття управлінських рішень*: навч. посібник. 10 с.
30. Скопенко, Н., Шеремет, О., Єрьомін, М. (2024). Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічна наука*. С. 49 – 55.
31. Соколова, Л. (2008). *Розробка управлінського рішення*. Вища освіта. 188 с.
32. Михайльова, К. Г., Зверко, Т. В., Недогонов, Д. В. (2024). *Соціологія управління*. Харків: Вид-во НУА. 178 с.

33. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. [online]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> [Accessed 1 June 2025].
34. Фактори впливу на прийняття управлінських рішень. [online]. Available at: <https://referatss.com.ua/work/faktori-vplivu-na-prijnjattja-upravlinskih-rishen/> [Accessed 1 June 2025].
35. Фролов, Ю. (2018). Загальні принципи управління (Анрі Файоль). *Теорія організації та організаційна поведінка. Методологія організацій* [online]. Available at: https://stud.com.ua/107218/menedzhment/zagalni_printsipi_upravlinnya_anri_fayol [Accessed 1 June 2025].
36. Хабермас, Ю. (2000). *Структурні перетворення у сфері відкритості. Дослідження категорії громадянське суспільство*. Львів : Літопис.
37. Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.
38. March, J.G, Olsen, J. (1999). *Rediscovering Institutions*. Free Press: NY.
39. March, J.G, Olsen, J. *Democratic Governance*. Free Press: NY.
40. Thaler, R. (1980). "Toward a positive theory of consumer choice". *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 1, no. 1. 39-60.