

УДК 338.58:65.014
JEL A-22

ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ КРЕАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ І МЕТОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Н. Михалюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5125-7872

Львівський національний університет природокористування

Л. Балаш, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5950-5236

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.140>

Михалюк Н., Балаш Л. Планування та організація прийняття управлінських рішень з використанням креативних моделей і методів в організації

Управління можна розглядати як послідовний процес збору інформації, розробки рішень та організації їх впровадження, що підкреслює ключову роль управлінських рішень у діяльності менеджерів. Результативність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю цих рішень.

Зауважено, що питання прийняття рішень має фундаментальне значення, адже охоплює всі аспекти людської діяльності. Це вимагає високої компетентності від керівників та фахівців у сфері управління, які повинні володіти як теоретичними знаннями, так і практичними вміннями у сфері розробки та впровадження ефективних рішень.

Наголошено, що у процесі прийняття креативного управлінського рішення необхідно враховувати всю доступну інформацію, однак завжди є зовнішні чинники й елементи невизначеності, які можуть ускладнити досягнення ідеального результату. Саме тому після реалізації рішення важливо здійснювати моніторинг його результатів та аналізувати ефективність.

Зазначено, що прийняття рішень – невід’ємна складова кожної управлінської функції. Менеджери постійно формують цілі, ухвалюють нестандартні рішення та організовують їхнє виконання. Розуміння сутності цього процесу необхідне для всіх, хто прагне досягти успіху в управлінні.

Доведено, що ефективність управлінських рішень визначається їхніми підготовкою, обґрунтованістю та грамотним впровадженням. Креативні рішення – важливий інструмент досягнення стратегічних цілей. Процес їхньої розробки базується на дотриманні певних вимог: методи реалізації мають бути практичними, економічно доцільними та відповідати змісту рішення й реальним умовам його виконання.

Слід чітко окреслювати суть креативного управлінського рішення, з урахуванням його значущості, моральних та професійних орієнтирів; проаналізувати взаємозв’язки між усіма елементами ситуації для прийняття зваженого та виправданого рішення.

Наголошено, що для досягнення ефективного управління необхідно приймати обґрунтовані й креативні рішення. Приймаючи управлінські рішення, керівник повинен уважно враховувати зовнішнє середовище організації, оскільки воно визначає її позицію на ринку та успіх.

У складних ситуаціях якість цього процесу можна підвищити за допомогою наукового підходу, моделювання та застосування кількісних методів аналізу.

Ключові слова: рішення, креативне управлінське рішення, планування рішення, структура рішення, чинники впливу на рішення, ефективність, динаміка прийняття рішень.

Mykhaliuk N., Balash L. Planning and organising managerial decision-making by using creative models and methods in the organisation

Management can be viewed as a sequential process that involves collecting information, developing solutions, and organising their implementation. This process highlights the crucial role of management decisions in the activities of managers. The effectiveness of an enterprise's operations largely depends on the quality of these decisions.

The issue of decision-making is fundamentally important as it encompasses all aspects of human activity. This requires a high level of competence from managers and specialists in the field of management, who must possess both theoretical knowledge and practical skills for developing and implementing effective solutions.

When making a creative management decision, it is essential to take into account all available information. However, external factors and elements of uncertainty can complicate the pursuit of an ideal outcome. Therefore, after implementing a decision, it is vital to monitor its results and analyse its effectiveness.

Decision-making is an integral part of every management function. Managers continuously set goals, make non-standard decisions, and organise their implementation. Understanding the essence of this process is essential for anyone seeking success in management.

The effectiveness of management decisions depends on their preparation, justification, and competent execution. Creative decisions serve as important tools for achieving strategic goals. The development of these decisions must adhere to specific requirements: the implementation methods should be practical, economically feasible, and aligned with the content of the decision as well as the real conditions in which it will be executed.

The essence of a creative management decision should be clearly defined, considering its significance, moral obligations, and professional standards. It is necessary to analyse the relationships between all elements of the situation to make a balanced and justified decision.

To achieve effective management, it is imperative to make informed and creative decisions. When making management decisions, a manager must carefully consider the external environment of the organisation, as it significantly influences the organisation's market position and overall success.

In complex situations, the quality of the decision-making process can be enhanced by employing a scientific approach, modelling techniques, and quantitative analysis methods.

Keywords: decision, creative management decision, decision planning, decision structure, factors influencing decisions, efficiency, decision-making dynamics.

Постановка проблеми. Обґрунтувати методи планування та організації процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням сучасних креативних підходів, моделей і технологій, які можуть бути ефективно застосовані в діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прийняття креативних управлінських рішень, а також особливості їхньої розробки, були предметом досліджень багатьох науковців. Серед них варто відзначити праці В. Василенка, Ю. Малайревського, М. Бутка, М. Приймак, І. Гевка, І. Сіменко та інших. Аналіз наукових джерел свідчить, що, попри наявність значного теоретичного підґрунтя, проблема підвищення ефективності та якості прийняття креативних управлінських рішень залишається недостатньо вивченою і вимагає подальшого комплексного дослідження.

Необхідність удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень обумовлює нові виклики до адміністративної діяльності, і це описано в працях учених: Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [5; 6]. Це потребує кардинальних змін у сфері управління, зокрема розробки та впровадження інноваційних моделей і методів управлінської практики.

Постановка завдання. Наше завдання – аналіз етапів прийняття креативних управлінських рішень на підприємствах і обґрунтування того, що підвищення ефективності управління можливе за умови покращення якості розробки та реалізації управлінських рішень. Для цього необхідно моде-

рнізувати форми та методи управлінської діяльності, оновити внутрішню систему комунікацій, забезпечити високий рівень теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, сприяти їхньому саморозвитку та підвищенню професійної компетентності.

Також слід визначити оптимальні моделі й методи удосконалення процесу прийняття рішень в організаціях, виявити проблемні аспекти, що стримують зростання ефективності управління, та дослідити наявні системи зв'язків, які забезпечують логіку та послідовність реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Одним із ключових результатів діяльності керівника підприємства є прийняття креативного управлінського рішення [6, с. 54]. Цей процес передбачає усвідомлений вибір певного напрямку або способу дій серед кількох альтернатив, що означає визначення найоптимальнішої моделі поведінки в конкретних умовах. З моменту прийняття рішення його вважають реалізованим. Для менеджера ухвалення рішень є невід'ємною частиною діяльності, адже навіть відмова від вибору також є формою прийняття рішення.

Рішення супроводжують людину впродовж усього життя – багато з них приймають інтуїтивно, без глибокого аналізу причин. Утім управлінські креативні рішення мають особливу природу: їх оцінюють з кута зору їхніх ефективності та користі для організації. Їхнє значення виходить за межі особистого вибору, оскільки вони впливають на всіх працівників підприємства, адже мають і соціальне значення.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається під впливом різноманітних факторів, серед яких: обмеження, ресурси, рівень інформаційної доступності та складність самої ситуації. Основні типи умов, у яких ухвалюються креативні рішення, охоплюють: стан визначеності, коли керівник має повну інформацію та чітко розуміє наслідки свого вибору; стан невизначеності, коли інформації недостатньо для обґрунтованого рішення; стан ризику, коли існує часткова поінформованість, але результат може бути непередбачуваним.

У ситуації цілковитої впевненості керівник має чітке уявлення про результат рішення, проте такі випадки трапляються зрідка. Найчастіше менеджери працюють в умовах невизначеності, де складно зробити точний вибір. У випадках ризику, хоча є певна база для аналізу, кожна альтернатива має свої потенційні загрози, тож керівник змушений ухвалювати рішення, зважуючи на ризики.

Процес прийняття креативного управлінського рішення складається з таких послідовних ета-

пів: виявлення проблеми; постановка цілей її вирішення; створення альтернативних варіантів дій; вибір найбільш доцільного рішення; впровадження прийнятого варіанта; аналіз та оцінювання отриманих результатів [3, с. 53].

Щоб оперативно та ефективно приймати креативні управлінські рішення, важливо дотримуватися кількох ключових принципів: усвідомлення особистої відповідальності за кожне рішення; уникнення ситуацій, коли рішення залишаються «нічийними»; утримання від прийняття рішень під впливом сильних емоцій або стресу; збір та ретельний аналіз необхідної інформації для обґрунтованого вибору. При цьому варто: визначити ключові фактори, що впливають на ситуацію; систематизувати отриману інформацію за ступенем важливості; виокремити важливі групи даних, які безпосередньо стосуються проблеми [5, с. 98].

Ефективні та якісні управлінські креативні рішення мають відповідати певним вимогам (рис. 1, 2).

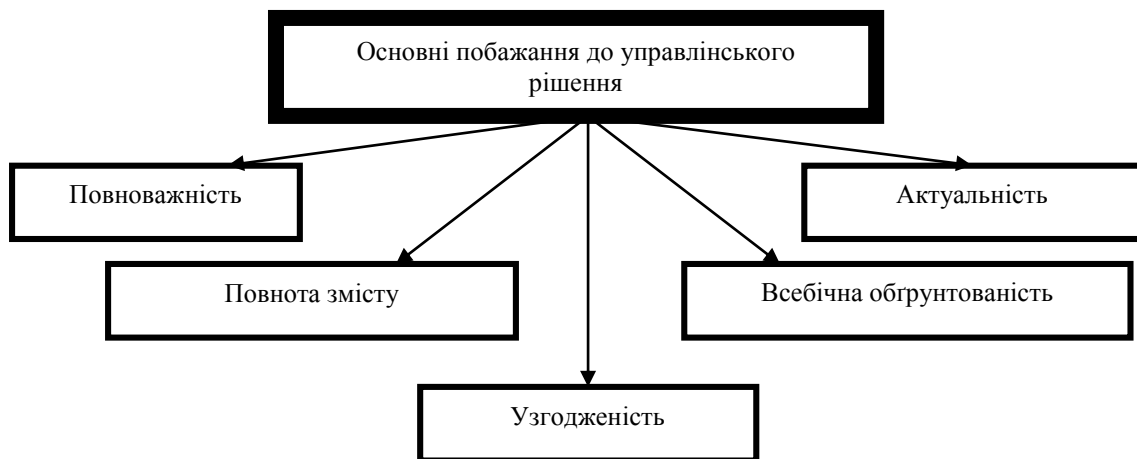


Рис. 1. Основна відповідність ефективного і якісного управлінського креативного рішення
Джерело: власна розробка автора*

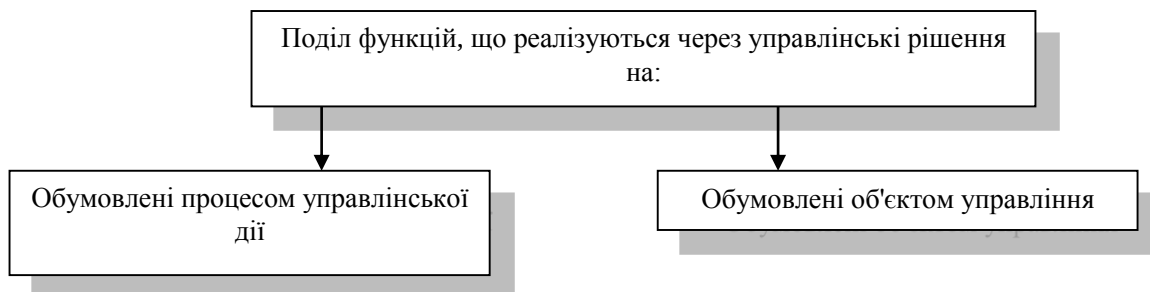


Рис. 2. Функції, що реалізуються через ефективне і якісне управлінське креативне рішення
Джерело: власна розробка автора*

Прийняття рішень є одним із ключових аспектів управлінської діяльності, оскільки ефективність функціонування організації значною мірою визначається здатністю керівника якісно виконувати управлінські обов'язки [4, с. 76]. Важливим показником результативного управління є здат-

ність формувати обґрунтовані та нестандартні рішення із застосуванням творчого підходу. Креативне управлінське рішення – це цілісна система логічно впорядкованих, цілеспрямованих і послідовних дій, що забезпечують ефективне досягнення поставлених цілей і сприяють розробці стратегій і тактик вирішення проблем (табл.).

Таблиця

Основні умови прийняття ефективного і якісного креативного управлінського рішення

Умова прийняття	Характеристика умови
Дотримання ієрархії	Це здійснюється для координації та зміцнення централізації управління. Менеджери не повинні вступати у прямий контакт із підлеглими, які перебувають на нижчому ієрархічному рівні
Використання цільових міжфункціональних груп	Інформація, підготовлена кваліфікованою групою, є основою для прийняття креативних рішень керівництвом
Розробка формальних правил і процедур	Розробка формальних правил і процедур у процесі прийняття рішень забезпечує ефективну координацію дій
Використання планів	Використання планів для прийняття рішень сприяє узгодженості діяльності організації загалом
Забезпечення горизонтальних зв'язків	Це дає змогу ухвалювати креативні рішення без необхідності звертатися до вищого керівництва

*Джерело: власна розробка авторів**

Методи, що застосовуються для реалізації управлінських рішень, повинні гарантувати достатню точність для досягнення запланованих результатів, бути надійними, мінімізувати ймовірність суттєвих помилок і не спричиняти надмірного ризику.

Основні вимоги до творчих управлінських рішень охоплюють: наукову обґрунтованість – рішення має спиратися на об'єктивні закономірності розвитку об'єкта управління та його системи, а також враховувати достовірну інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище; авторитетність – таке рішення має ухвалювати компетентний орган або особа, що володіє відповідними повноваженнями; точність – формулювання рішення має бути ясным і конкретним, що забезпечує його ефективне виконання; результативність – передбачає досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів (природних, людських, матеріальних, фінансових); директивність – рішення повинно мати чітко визначену спрямованість і регламент дій; своєчасність – запізніле рішення може втратити актуальність і призвести до нераціонального використання ресурсів [3, с. 66].

У зв'язку з цим організації доцільно впровадити спеціальні внутрішні регламенти, які визначають: хто відповідальний за розробку креативного управлінського рішення; на якому рівні воно має ухвалюватися; хто здійснює контроль за процесом

і відповідає за його правильність; із якими структурними підрозділами та посадовими особами рішення має бути узгоджене; хто проводить оцінку його якості та аналізує ступінь досягнення поставлених цілей; а також хто має право вносити зміни в ухвалені рішення.

Креативні управлінські рішення, які приймає керівництво, поділяються на декілька видів залежно від таких ознак:

За масштабом охоплення: локальні – стосуються окремих сфер діяльності чи конкретних підрозділів; глобальні – мають вплив на всю організацію загалом.

За впливом на майбутнє організації: тактичні – деталізують шляхи досягнення стратегічних цілей, конкретизують вказівки вищих рівнів управління, мають рекомендований характер; стратегічні – визначають основні напрями розвитку організації, формуються під впливом зовнішніх чинників і мають ініціативний характер.

За часовою перспективою: поточні – спрямовані на виконання оперативних завдань; перспективні – орієнтовані на досягнення довготривалих результатів [1, с. 46].

За обов'язковістю до виконання: рекомендаційні – мають бажаний характер, проте їх виконання не є обов'язковим; директивні – приймаються вищими управлінськими органами й

обов'язкові до виконання; орієнтаційні – адресовані незалежним суб'єктам, які самостійно приймають креативні рішення.

За терміном реалізації: короткострокові – реалізуються протягом одного року; середньострокові – розраховані на період від одного до п'яти років; довгострокові – розраховані на понад п'ять років.

Для вибору ефективної стратегії менеджера необхідно не лише грамотно проаналізувати управлінську ситуацію, а й вчасно розмежувати стратегічні й тактичні завдання. Тактичні підходи до прийняття рішень залежать від посади керівника, рівня його професійної компетентності, особистих якостей та індивідуального бачення значущості конкретного управлінського питання.

Процес ухвалення рішень у колективі змінюється залежно від структури групи. У разі, коли керівник має домінуючу позицію – як у форматі «дирекції» – процес прийняття рішень істотно відрізнятиметься від того, що спостерігається в командах із рівноправною взаємодією. У подібних ієрархічних структурах підлеглі часто керуються прагненням уникнути суперечок, догодити керівникові або приховати власну некомпетентність, що впливає на мотивацію та ефективність участі в обговореннях [5, с. 88].

З огляду на високий рівень навантаження й обмеженість ресурсів, керівники змушені визначати пріоритети серед наявних завдань. У таких умовах креативне рішення полягає не лише у виборі найоптимальнішого варіанта дій, а й у правильному розподілі завдань за ступенем їх важливості відповідно до актуальних потреб організації.

Пріоритизація – це процес упорядкування завдань за важливістю, що дає змогу керівнику сконцентрувати зусилля на найзначущіших напрямках роботи. Цей підхід передбачає зосередження на головному завданні, делегування менш важливих функцій іншим працівникам і своєчасне виконання конкретних обов'язків [4, с. 96]. Здатність правильно визначати пріоритети сприяє дотриманню встановлених термінів, підвищує мотивацію як керівника, так і його команди, та знижує ризики виникнення конфліктів і стресових ситуацій.

Основними критеріями при визначенні пріоритетності завдань є їхня важливість і терміновість. Менеджери можуть використовувати АВС-аналіз або метод Д. Ейзенхауера для цього.

Метод АВС-аналізу передбачає поділ завдань за важливістю:

Категорія А – найбільш важливі завдання, що становлять близько 15 % від загальної кількості, але при цьому їхній внесок у досягнення мети становить 65%. Їм потрібно надавати пріоритет.

Категорія В – завдання середнього рівня важливості, що займають приблизно 20 % від загальної кількості та мають таку ж частку в результаті.

Категорія С – менш важливі завдання, які становлять 65 % від загальної кількості, але їхній внесок у досягнення мети обмежений – 15 %.

Згідно з методом АВС, менеджер повинен починати з виконання завдань категорії А, оскільки вони приносять найбільший результат за мінімальних зусиль. Потім переходити до завдань категорії В, які також мають значний вплив на результат. Завдання категорії С виконуються в останню чергу, оскільки їхній внесок мінімальний.

Дуайт Ейзенхауер пропонує класифікацію завдань за важливістю та терміновістю в чотири категорії:

Менш важливі, але термінові – слід делегувати підлеглим.

Менш важливі і не термінові – краще від них відмовитися, оскільки навіть підлеглі не повинні витрачати на них час.

Важливі і термінові – потребують негайного вирішення самим керівником.

Важливі, але менш термінові – не потребують термінового виконання, але їх треба контролювати, щоб не стали терміновими.

Для прийняття рішень в умовах невизначеності, коли менеджер не має повної інформації щодо можливих ризиків, застосовують такі підходи:

Метод Гурвіца – дозволяє знайти компроміс між оптимістичною та песимістичною стратегіями, орієнтуючись на ступінь готовності менеджера до ризику (його ризик-апетит).

Метод Вальдса – охоплює два протилежні підходи: песимістичний, за якого зовнішнє середовище розглядається як джерело загроз, і оптимістичний – за якого зовнішні чинники трактують як потенційно сприятливі.

Метод Севіджа – зосереджується на зниженні можливих втрат, трансформуючи матрицю вигод у матрицю втрачених можливостей, щоб оцінити, що втрачається при кожному виборі.

У ситуаціях ризику застосовують метод Лапласа-Баєса, який виходить із припущення, що ймовірності всіх можливих варіантів розвитку подій однакові. Вибір креативного управлінського рішення в подібних умовах залежить від особистого ставлення керівника до ризику, його професійного

авторитету, доступних фінансових ресурсів, а також психологічних характеристик.

У складних творчих управлінських рішеннях евристичні методи комбінуються з іншими підходами та використовуються на всіх етапах процесу прийняття рішень.

Під час виконання управлінських завдань важливі такі критерії: співвідношення довгострокових цілей із поточними, оцінка важливості завдань і коригування їх пріоритетів, а також аналіз складності завдання.

Ключову роль у цьому процесі відіграють: досвід керівника, об'єктивні вимоги ситуації та особистісні якості керівника. Для цього керівнику слід: активно шукати спонсорів і налагоджувати зв'язки із зацікавленими сторонами; замість того, щоб орієнтуватися лише на швидкий прибуток, прагнути створити взаємовигідні умови для розвитку підприємства, зосереджуючись на підвищенні ефективності, а не тільки на прибутку; організовувати виробництво дефіцитної продукції та надання нестандартних послуг в обмін на необхідні ресурси для підприємства; подавати новини та цікаві пропозиції керівництву у вигляді проєктів постанов, наказів чи розпоряджень; вивчати та впроваджувати найкращий досвід, ділитися досягненнями з колегами в інших організаціях у межах допустимого; аналізувати довіру та надійність ділових партнерів; складати детальні угоди та контракти, враховуючи можливі непередбачувані ситуації та чітко визначаючи умови взаємної відповідальності; не бути скупим, оскільки скупість може призвести до бідності; створювати резервні (страхові) фонди для зниження ризиків.

Важливо вміти швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та нових умов, розуміючи, що адаптація полягає не лише в тому, щоб змінитися, а й у тому, щоб зрозуміти, які дії потрібно здійснити.

Висновки. Для прийняття ефективних креативних управлінських рішень необхідно: усвідомлювати, що прийняття таких рішень завжди потребує відповідальності, і не можна ухвалити креативне рішення без особистої відповідальності за нього; визначити, яке рішення є найбільш відповідним, враховуючи його важливість, моральні

цінності та інші критерії; збирати та ретельно аналізувати всю необхідну інформацію; уникати прийняття рішень під час емоційного збудження чи стресу.

У таких випадках рекомендовано: визначити взаємозв'язки між усіма елементами ситуації та на їхній основі обґрунтувати креативне рішення; визначити ключові фактори, що впливають на інші аспекти; виокремити основну обставину, на основі якої можна сформулювати творче управлінське рішення; систематизувати зібрану інформацію за рівнем її важливості; оцінити характерні ознаки кожної групи даних, що безпосередньо стосуються проблеми.

Під час прийняття управлінських рішень керівник має враховувати зовнішнє середовище підприємства. Для цього він повинен: активно шукати спонсорів і встановлювати зв'язки із зацікавленими сторонами; орієнтуватися не на швидкий максимальний прибуток, а на створення взаємовигідних умов для підприємства, зосереджуючись на підвищенні ефективності, а не лише на фінансовому результаті; організовувати виробництво дефіцитної продукції та надання нестандартних послуг в обмін на необхідні ресурси для підприємства; впроваджувати передовий досвід і ділитися досягненнями з колегами з інших організацій у межах прийнятнього; подавати новини та цікаві пропозиції керівництву у вигляді проєктів постанов, наказів чи розпоряджень.

Бібліографічний список

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. *Економіка бізнесу. Менеджмент*. 2023. 443 с.
3. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 240 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

Стаття надійшла 13.01.2025