

мн 34-27/1
28 30.04.25р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

на тему "Удосконалення роботи менеджера щодо організації, прийняття та реалізації управлінських рішень"

Студента II курсу, ^{мн-23-201} групи
Лисенко Євген Вікторович
(прізвище, ім'я та по батькові)

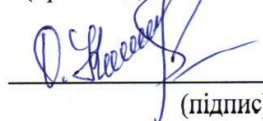


(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "84(В) добре"

Дата захисту 14.05.2025р.

Науковий керівник
Муроменко О.А.
(прізвище, ім'я та по батькові)



(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	5
1.1 Сутність управлінських рішень	5
1.2 Основні теоретичні підходи до прийняття рішень	8
1.3 Фактори, що впливають на ефективність роботи менеджера - Внутрішні та зовнішні фактори	12
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	15
2.1 Розробка рекомендацій з удосконалення процесу прийняття рішень	15
2.2 Пропозиції щодо покращення роботи менеджера	19
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

У сучасному світі, що перебуває у постійному русі й під впливом технологічних, економічних та соціальних змін, ефективне управління стає критично важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Водночас прийняття управлінських рішень — це не просто один із процесів менеджменту, а його серцевина, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства, здатність адаптуватися до нових викликів і досягати стратегічних цілей.

Управлінські рішення в умовах нестабільного середовища набувають ще більшої ваги, адже саме вони визначають напрямок розвитку організації, формують реакцію на ризики, дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати конкурентоспроможність. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах так званого VANI-середовища — крихкого, тривожного, нелінійного та непередбачуваного, де традиційні підходи більше не дають очікуваного результату. Відтак, пошук інструментів і стратегій для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень стає не просто бажаним, а необхідним кроком до сталого розвитку компанії.

Об'єктом дослідження даної роботи виступає процес прийняття управлінських рішень в організації. Предмет дослідження — теоретичні та практичні підходи до удосконалення ефективності управлінських рішень в сучасному менеджменті. У фокусі аналізу — поведінкові аспекти управлінських рішень, які дедалі частіше розглядаються як вагомий чинник результативного управління в умовах нестабільності.

Метою курсової роботи є формування теоретичних основ і практичних підходів до підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень, зокрема через призму поведінкової економіки та новітніх методів аналізу рішень.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- охарактеризувати сутність, види й специфіку управлінських рішень;
- проаналізувати ключові теоретичні підходи до процесу прийняття рішень;
- розкрити основні моделі ефективного прийняття управлінських рішень;
- дослідити чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень;
- окреслити роль інтуїції, досвіду та емоційного інтелекту в процесі прийняття рішень;
- виявити поведінкові особливості рішень у менеджменті;
- запропонувати інструменти оптимізації управлінських рішень на основі практичних кейсів і теоретичних моделей.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема дослідження в галузі менеджменту, економіки, психології прийняття рішень, поведінкової економіки, а також аналітичні матеріали щодо сучасного стану управління в бізнес-середовищі.

Рівень опрацювання проблеми засвідчує значну зацікавленість наукової спільноти в тематиці ефективного прийняття управлінських рішень, однак низка аспектів — зокрема вплив поведінкових чинників, інтуїції, інформаційного перевантаження — залишаються дискусійними й потребують подальшого осмислення.

Практична значущість теми полягає у можливості застосування результатів дослідження при формуванні управлінської політики підприємств, розробці стратегій та оптимізації процесів прийняття рішень у реальному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Сутність управлінських рішень

На перший погляд словосполучення «управлінське рішення» може здатися дещо абстрактним або надто формалізованим. Але достатньо трохи заглибитися в тему — і стає зрозуміло: за цією лаконічною фразою ховається складна, а подекуди й драматична система вибору. Тут — і відповідальність, і постійна невизначеність, і робота з ризиками. Особливо коли йдеться не про ідеальні кейси з підручників, а про щоденні управлінські дилеми в реальних умовах. Бо прийняття рішення — це не просто чітка формула з правильним результатом. Часто це тривалий пошук, внутрішні коливання, переговори із собою й іншими, і, зрештою, вибір серед варіантів, кожен з яких має недоліки.

В основі будь-якого управлінського рішення — спроба знайти найкращу альтернативу для досягнення певної цілі. Це визначення, поширене в класичних підходах, акцентує на доцільності та результативності. У простіших словах: це момент, коли керівник або команда має визначити, що робити далі, як діяти, куди рухатися. Здається — нічого складного. Але щоразу, коли мова заходить про конкретну ситуацію, виявляється: простих рішень майже не існує.

Кожен день у будь-якій організації — від маленького стартапу до великої корпорації — це десятки рішень. Частина з них — стандартні: розподіл завдань, планування зустрічей, погодження звітів. Але є й ті, що мають стратегічну вагу: зміна напряму розвитку компанії, оптимізація структури, впровадження інновацій. І саме в таких моментах управлінські рішення набувають глибшого змісту.

Не випадково Герберт Саймон, видатний американський економіст і нобелівський лауреат, ототожнював управління з процесом прийняття рішень. Фактично — розглядав їх як дві сторони однієї дії [9, с. 4]. І справді: складно уявити керівника, який нічого не вирішує. Або ж — не ставить собі запитання: чи

правильно я вчинив? Менеджер — це не лише координатор, а, передусім, той, хто вміє вибирати і приймати наслідки цього вибору.

Варто також наголосити, що жодне рішення не формується у вакуумі. Воно завжди пов'язане з контекстом — економічним, соціальним, психологічним. Навіть настрої команди або стан ринку може суттєво вплинути на логіку вибору. І саме досвід дозволяє відчувати момент: коли варто діяти швидко, інтуїтивно, а коли — зупинитися, зібрати більше даних, зважити й обговорити.

До речі, дані — це ще одна центральна складова сучасного управління. У ХХІ столітті дані стали не просто ресурсом, а фундаментом для прийняття рішень. І якщо раніше це були звичайні таблиці або фінансові показники, то сьогодні мова йде про складні масиви інформації, big data, аналітику, алгоритми. У книжці *Management Decision-Making, Big Data and Analytics* [9] слушно зазначається: менеджери та аналітики — люди з різними типами мислення. Перші працюють із контекстом, другі — з цифрами. І між ними обов'язково має виникнути спільна мова.

Ситуація, коли керівник просить аналітика «показати дані з продажів», а у відповідь отримує SQL-запити, масивні графіки і змінні без пояснень — не рідкість. І якщо ці двоє не знайдуть способу пояснювати і слухати, рішення буде або недооцінене, або надмірно ускладнене. Уміння «перекладати» цифри у смисли — сьогодні одне з ключових управлінських умінь.

Цікаво, що з розвитком технологій з'явилося відчуття: рішень стало більше — і ухвалювати їх легше. Але в дійсності усе інакше. Коли інформації надто багато — з'являється інший виклик: параліч вибору. Існує дуже влучний вислів: «Коли не маєш даних — ризикуєш помилитися. Коли маєш забагато — ризикуєш нічого не зробити». Баланс — ось що потрібно менеджеру.

Та не варто забувати й про емоційний аспект. Кожне управлінське рішення, навіть якщо воно виглядає суто технічним, впливає на людей. Бо за будь-якою

змінюю — реальні особистості, історії, команди. І тут на перший план виходить емоційний інтелект. Інколи рішення ухвалюються не через об'єктивні показники, а через внутрішнє відчуття: «не готовий довірити цю роль», «не бачу натхнення в очах». Формально — усе гаразд. А де-факто — вибір базується на емоції. І це — теж частина реального управління.

Інтуїція — ще один чинник, який часто недооцінюють або навпаки — переоцінюють. Утім, вона не є протилежністю до логіки. Інтуїція — це досвід, який накопичується у вигляді патернів. Менеджер не завжди усвідомлює, чому приймає певне рішення — але мозок реагує на знайомі ознаки, підказуючи напрям. В ідеалі, інтуїція має йти поруч із даними, а емоції — балансуватись фактами.

Класифікація рішень також відіграє роль. Вони бувають стратегічними, тактичними, оперативними. Одні вимагають довгого планування, інші — моментальної реакції. Іноді найбільші наслідки мають не найважчі рішення, а найдрібніші. Наприклад, змінений графік роботи або нове правило в офісі може суттєво вплинути на атмосферу, мотивацію і навіть продуктивність.

Особливий тип — колективне ухвалення рішень. Це окремий виклик, який потребує зовсім іншого підходу. Узгодження позицій, пошук компромісів, фасилітація — усе це займає час. Але саме в колективних обговореннях часто народжуються найстійкіші рішення. Бо кожен бачить ситуацію з іншого ракурсу. І коли ці ракурси поєднуються — з'являється ціле.

Зрештою, управлінські рішення — це не про те, щоб завжди бути правим. Це про готовність слухати, брати відповідальність, визнавати помилки і вчитись. У цьому процесі є місце і для логіки, і для відчуттів, і для удачі. Але основне — не уникати вибору. Бо саме рішення — це те, що змінює курс. І саме від них залежить, якою буде організація — не лише на папері, а в житті.

1.2 Основні теоретичні підходи до прийняття рішень

Коли заходить мова про теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень, багато хто уявляє щось надто академічне або навіть сухе. Але якщо спробувати глянути на це під іншим кутом, усе виглядає значно цікавіше. Фактично, це питання вибору маршруту: хтось обирає найшвидший шлях, інший — той, де менше заторів і краєвид краший. Усе залежить від того, що саме вважати пріоритетом. Так само і в теорії управління: існує цілий спектр підходів до прийняття рішень, кожен із яких має свої засади, особливості та логіку застосування.

Насамперед варто визначити, що таке «підхід» у цьому контексті. Йдеться про методологічну схему або спосіб, за яким здійснюється вибір альтернативи. Підходи можуть бути формалізованими або інтуїтивними, ґрунтуватися на математичних обчисленнях, досвіді чи логічних моделях. Вибір конкретного варіанта залежить від низки чинників: складності ситуації, доступності даних, динаміки зовнішнього середовища, типу проблеми та особливостей того, хто приймає рішення — тобто децидента.

Один із найбільш відомих — раціональний підхід. Це свого роду «класика жанру», яка передбачає чітку логічну послідовність: постановка проблеми, формулювання мети, визначення варіантів дій, їх оцінка й вибір оптимального. Усе виглядає максимально впорядковано. Проте в реальному управлінні часто бракує часу, ресурсів або повної інформації. Іноді навіть бажання дотримуватись цього алгоритму — теж немає. Тоді на допомогу приходять інші, більш гнучкі підходи.

Наприклад, поведінковий підхід. Його головна ідея — визнання обмеженості людської раціональності. Замість пошуку ідеального варіанту тут застосовується принцип «задовільного рішення» (англ. *satisficing*). Це коли обирається не найкраще з усіх можливих, а те, що влаштовує за головними параметрами. Виходить певний

баланс між бажаним і допустимим — і така стратегія дуже поширена в умовах невизначеності.

Є ще евристичний підхід. Він базується на досвіді, аналогіях, інтуїтивному впізнаванні ситуацій. Часто застосовується тоді, коли немає формальних алгоритмів або чітких критеріїв. Наприклад, коли лікар ставить первинний діагноз за характерними ознаками, не вдаючись одразу до лабораторної діагностики, або дизайнер формує концепт бренду, спираючись на візуальну інтуїцію. Це — теж рішення, але побудоване на швидкій ментальній обробці знайомих шаблонів.

У спеціалізованій літературі (зокрема в роботах О. І. Кушлик-Дивульської та Б. Р. Кушлика) описані також формалізовані підходи до прийняття рішень — це математичні моделі, методи оптимізації, теорія ігор, теорія корисності тощо[2]. Ці підходи ефективні тоді, коли рішення можна змодельовати у вигляді чітких числових залежностей. Наприклад, оптимізація логістичних маршрутів, де враховуються витрати, час і ризику. У таких задачах математичні методи забезпечують об'єктивність і точність.

Один із базових елементів таких підходів — бінарні відношення. Це система попарного порівняння альтернатив: наприклад, варіант А кращий за В, В — кращий за С, тощо. На цій основі будуються структури переваг, байдужості, домінування, які можна використати для формування ранжування або побудови пріоритетів. Аналогічну модель можна спостерігати, скажімо, в турнірних таблицях: усі зіграли з усіма — і формується загальний рейтинг.

Цікаво, як навіть обрахунок середніх значень може змінити картину. Наприклад, студент отримує оцінки 2 і 5. За класичним середнім — результат 3,5. Але якщо застосувати середню гармонічну — отримаємо нижче. А якщо обрати середню кубічну — значення зросте. І хоча приклад на межі жарту, він чітко ілюструє: обраний метод впливає на результат. Тому в моделюванні рішень важливо розуміти, що обирається не лише відповідь, а й сам підхід до її обчислення.

Окрему нішу займають методи експертного оцінювання. Вони використовуються в тих випадках, коли числових даних бракує або ж ситуація надто складна для формального опису. Метод Дельфі, метод сценаріїв, мозковий штурм, дискусійні панелі — усе це варіанти колективної експертизи. Наприклад, метод Дельфі дозволяє узгодити думки великої кількості експертів без тиску авторитетів. А мозковий штурм дає змогу знайти несподівані ідеї — нехай навіть не завжди одразу реалізовані.

Сценарний підхід — ще один ефективний інструмент. Його суть — моделювання кількох можливих сценаріїв розвитку подій. Наприклад: що буде, якщо компанія вийде на новий ринок? А якщо залишиться на наявному? А якщо зовнішнє середовище зміниться? Усі варіанти описуються, оцінюються — і з цього обирається найбільш імовірний або найбільш прийнятний з урахуванням ризиків. У сучасних умовах така стратегія часто рятує від несподіваних рішень у момент кризи.

У теорії прийняття рішень також мають значення шкали вимірювання. Вони визначають, якими методами можна користуватись. Наприклад, якщо маємо справу лише з назвами — це номінальна шкала. Якщо можна впорядкувати варіанти — порядкова. Якщо можливо виміряти «наскільки краще» — це вже шкала інтервалів або відношень. І чим вищий рівень точності — тим ширший вибір інструментів. Але, що цікаво, навіть найточніші шкали не завжди дають «кращі» рішення. Бо іноді досить просто знати: варіант А — гірший, ніж В — і цього вже достатньо для руху вперед.

Ще одне поняття, що заслуговує уваги, — це структура «домінування – байдужість». У реальному житті не завжди вдається побудувати ідеальну лінійку пріоритетів. Часто трапляються ситуації, коли два варіанти рівнозначні — і це теж важливо враховувати. Такий підхід дозволяє не тільки ранжувати, а й групувати альтернативи в логічні «кошики» — класи майже однакових за значущістю рішень.

Гіперупорядковий підхід — ще один крок далі. Він не тільки встановлює пріоритети, а й враховує силу переваги. Наприклад: варіант А трохи кращий за В,

але значно кращий за С. Це дає змогу вибудовувати детальніші моделі, особливо у випадках, коли варіанти складно звести до єдиної метрики.

Теоретичних підходів — чимало. І всі вони мають своє місце. Не існує універсального алгоритму, який гарантує «ідеальне» рішення. Бо будь-який вибір — це завжди про контекст, ситуацію, людей і ресурси. Те, що працює в одній ситуації, в іншій — може дати збій. Але саме в цьому — цінність управлінського мислення. Це процес не лише вибору, а й формування підходу до нього. І саме ця гнучкість дозволяє адаптуватися, експериментувати й ухвалювати рішення, які мають значення.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність роботи менеджера - Внутрішні та зовнішні фактори

З боку може здатись, що менеджер — це така собі людина-оркестр. Усе бачить, усюди встигає, завжди в курсі. Але якщо уважніше подивитись на реальність, стає зрозуміло: не все залежить від особистих якостей. Насправді — далеко не все. Іноді навіть навпаки. Є чимало чинників, які впливають на те, наскільки менеджер може бути ефективним. Частина з них — всередині самої організації, інша — поза її межами. І варто чітко розуміти: що сприяє управлінню, а що — навпаки, знижує темп або ускладнює роботу.

Почати логічно з внутрішніх факторів. Першим із них найчастіше називають корпоративну культуру. І ні, це не просто красиві слова в розділі «Місія і цінності» на сайті компанії. Справжня корпоративна культура — це атмосфера всередині: як люди спілкуються, як ставляться до помилок, наскільки відкриті до нового. Як зазначають Н. Г. Георгіаді та А. А. Кубант, культура, що підтримує зміни, допускає ризик, заохочує навчання — створює основу для зростання менеджера [1]. Бо якщо все тримається на страху, правилах минулого століття й фразах на кшталт «у нас так не прийнято» — навіть найсильніший керівник довго не протримається.

Ще один важливий елемент — управлінська компетентність. На перший погляд — очевидна річ. Але тут варто уточнити: не йдеться про формальні ознаки типу диплома чи сертифіката. Компетентність — це комбінація стратегічного мислення, емоційного балансу, лідерських якостей, здатності бачити системно. І все це не виникає за тиждень. Формується через досвід, помилки, аналіз і рефлексію. Але навіть у найсильнішого менеджера не буде простору реалізувати ці навички, якщо організаційне середовище чинить опір. Тобто: важливо не лише «вміти», а й мати змогу це «застосувати».

До речі, компетентність команди теж відіграє роль. І це не абстракція. Бо менеджер не творить результат сам. Якщо виконавці не розуміють завдання, не

хочуть вчитись, чинять опір змінам — будь-яке управлінське рішення зависає у повітрі. Або розбивається об стіну інертності. Звідси — ще одна відповідь на питання «чому іноді не працює навіть ідеальна стратегія?»

Організаційна гнучкість — ще один внутрішній чинник, який часто недооцінюють. Якщо структура компанії застигла, процеси жорстко забюрократизовані, а кожна ініціатива вимагає п'ять погоджень — менеджеру буде складно навіть у дрібницях. А сучасний темп — інший. І виграє той, хто адаптується. Компанія, яка швидко оновлює процедури, змінює підходи, відкриває простір для експериментів, — створює для менеджера не обмеження, а можливість.

А тепер — зовнішні фактори. Вони, на відміну від внутрішніх, рідко піддаються прямому впливу. Але від здатності керівника розуміти ці умови й адаптуватись до них залежить не менше, ніж від умінь усередині команди.

Насамперед — ринкове середовище. Конкуренція, попит, поведінка клієнтів, тренди — усе це створює фон, на якому працює менеджер. Компанія, яка вміє читати зміни, дає керівнику інструменти й простір для дії. А коли організація реагує повільно або ігнорує зовнішній шум — управлінцю доводиться діяти, не маючи опори.

Ще один фактор — технології. Рівень цифрової зрілості компанії безпосередньо впливає на ефективність. Якщо всі процеси — в Excel 2007 і жодного автоматизованого звіту — то ухвалювати рішення доводиться «на дотик». Якщо ж є CRM, аналітичні панелі, інтегровані системи — менеджер бачить картину швидше, працює точніше, ризикує менше. Технологічна інтеграція — це вже не розкіш, а необхідність для підтримки конкурентоспроможності.

Фінанси — теж окрема тема. Дві однакові команди можуть працювати по-різному лише тому, що в одній компанії є бюджет на розвиток, а в іншій — постійні затримки із зарплатами. Це не про комфорт, це про можливість планувати, тестувати, втілювати. Стабільність — один із фундаментів управлінської свободи.

Також варто згадати інституційні умови — правове поле, податкову політику, регуляції. Це не те, що можна контролювати. Але це те, що неможливо ігнорувати. Зміни в законодавстві здатні в один момент обнулити зусилля кількох місяців або, навпаки, відкрити несподівані можливості. Гнучкість тут — ключова риса.

Ефективність менеджера — це результат дії двох векторів. Перший — це те, що всередині: культура, команда, структура, ресурси. Другий — те, що ззовні: ринок, технології, фінанси, держава. І лише коли ці два вектори не суперечать один одному, а співпрацюють, з'являється шанс на реальний результат.

Менеджер не є всемогутнім. Йому не під силу змінити світ навколо. Але якщо система працює на нього, а не проти — навіть складне рішення стає можливим. І тоді з'являється простір. Ідеї. Темп. Сенс. Бо керувати — це не про виживання. Це про рух. І саме підтримка — зовні й зсередини — робить цей рух можливим.

РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

2.1 Розробка рекомендацій з удосконалення процесу прийняття рішень

Управлінське рішення — це не просто відповідь на запитання типу «що робити далі». У багатьох ситуаціях — це спроба впорядкувати хаос. Уявна картинка: офіс, стоси документів, стислий дедлайн, хтось нервово постукує ручкою, паралельно оновлюється пошта, а в голові — десятки думок, що накладаються одна на одну. І в такому тлі очікується чіткий вибір. Але насправді все складніше: множинність варіантів, вплив емоцій, тиск часу, відповідальність перед колегами і керівництвом. Знайома картина, яка повторюється в тисячах команд по всьому світу.

Протягом останніх років багато авторів намагалися відповісти на запитання: як ухвалювати рішення краще, ясніше, з меншим внутрішнім тертям? Один із найцікавіших поглядів запропоновано в дослідженні Г. Гігеренцера, Д. Реба та Ш. Луана (Smart Management) [6]. Автори не створюють чергову універсальну модель, яка «має спрацювати за певних умов». Вони фокусуються на простих, практичних інструментах, які допомагають мислити чіткіше — навіть коли навколо суцільна невизначеність.

Особливу увагу в роботі приділено евристикам — тим самим «простим правилам», які, здається, мають радше інтуїтивний, а не логічний характер. Але, як показують приклади з реального бізнесу, такі евристики часто виявляються навіть ефективнішими за складні моделі. Один з керівників, наприклад, приймає рішення про кандидата на посаду, зважаючи на те, чи ставив той під час співбесіди хоча б кілька осмислених запитань. Простий критерій — але працює роками. Неідеально, зате стабільно.

Це наштовхує на думку: а якщо такі правила зробити частиною управлінської культури? Створити власний набір ментальних інструментів, які допоможуть

ухвалювати рішення швидше й чіткіше — без зайвого аналізу і відчуття, що знову втрачається контроль?

Один із базових кроків — обмеження інформаційного навантаження.

Інтуїтивно здається, що більше даних = кращий вибір. Але це не завжди так. Часто саме надлишок інформації призводить до ефекту «analysis paralysis» — ситуації, коли рішення не приймається взагалі, бо думати вже важче, ніж діяти. Виходом може стати свідоме звуження фокусу: працювати не з усім обсягом даних, а лише з ключовими індикаторами. Наприклад, при аналізі фінансової стабільності компанії достатньо знати, що протягом трьох років фіксується сталий прибуток. Це — уже підстава для подальших рішень, без додаткових шарів складності.

Звідси — другий принцип: спрощення критеріїв. Є схильність — особливо в управлінні — додавати дедалі більше умов: ще один пункт у таблицю, ще одна характеристика до профілю. У результаті — втрачений фокус. Принцип take-the-best, згаданий у книжці [6], якраз навпаки — закликає зосередитися на одній найінформативнішій ознаці. Не все одразу, а лише те, що реально впливає на результат. Це не проти логіки — це спроба зберегти ясність.

Наступний важливий блок — емоції. Довгий час у менеджменті панувала ідея: рішення мають бути раціональними, «без емоцій». Але ідея ця, м'яко кажучи, застаріла. Людина — не процесор. І в реальності почуття, інтуїція, навіть легкий внутрішній дискомфорт — це сигнали, які не можна ігнорувати. Якщо відчуття «щось не так» з'являється у досвідченого менеджера, цілком ймовірно, що воно засноване на патернах, які ще не встигли проаналізувати свідомо. Тож ігнорування інтуїції — це втрата частини досвіду, просто поданої в іншій формі.

Інтуїція взагалі заслуговує окремої уваги. Це не щось ефемерне. Це — швидка, узагальнена реакція на знайомі сценарії. Мозок оцінює ситуацію миттєво, опираючись на накопичене знання. Що більше досвіду — то точнішою є інтуїція. І тут важливо не лише довіряти відчуттям, а й навчитися їх «розбирати». Аналіз вже прийнятого інтуїтивного рішення — чудовий спосіб виявити власні евристики.

Ще один інструмент — формування власного набору ментальних фільтрів. Ідея проста: переглянути минулі управлінські рішення, оцінити, що працювало, а що ні, і спробувати визначити, які саме індикатори стали вирішальними. Це дає змогу виробити персоналізовану систему прийняття рішень. Вона буде не універсальною, але буде вашою. І, що важливо, буде працювати.

Також корисним виявляється метод сценарного мислення. Програвати в уяві різні варіанти подій, оцінювати їхні наслідки, навіть якщо деякі з них виглядають мало ймовірними. Цей підхід дозволяє знижувати тиск невизначеності. Бо коли ситуація насправді трапляється — людина вже частково готова.

Окрема тема — командна динаміка. Не всі рішення приймаються одноосібно. Але саме тут часто виникають труднощі. Менеджери, які намагаються зберегти «образ упевненості», іноді уникають відкритого діалогу. А даремно. Визнати сумнів — не слабкість, а ознака професійної зрілості. Це відкриває простір для думок команди, активує довіру і часто дає набагато сильніші рішення.

Іще одна порада — культивування експериментальної культури. Дозвіл на помилку. Формування середовища, в якому проба і помилка — частина системи, а не відхилення. Іноді короткий тестовий запуск дає більше, ніж тижні обговорень. У середовищі, де допускається «експеримент тижня», народжуються рішення, які справді мають потенціал.

І, нарешті, варто навчитися не приймати рішень «за інерцією». Тобто — чесно ставити запитання: чи дійсно це зараз потрібно? Чи не краще спостерігати, почекати, дати ситуації визріти? У Smart Management ця стратегія описується як «інтелектуальна лінь» [6]. Але в її основі — розуміння: дія має сенс лише тоді, коли вона виправдана.

Отже, зібравши все разом, можна виокремити кілька ключових принципів:

- Спрощення: від критеріїв до моделей;
- Обмеження інформації — свідомий вибір, а не недолік;
- Інтуїція — не ірраціональність, а прискорене знання;

- Ментальні фільтри — персональні алгоритми прийняття рішень;
- Діалог, чесність, визнання сумнівів;
- Культура експериментів замість страху помилки;
- Усвідомлена пауза — як окремий тип рішення.

Це не чек-лист і не інструкція. Це радше орієнтири. І саме вони дозволяють діяти в умовах нестабільності — не втрачаючи розуміння, для чого все це робиться.

2.2 Пропозиції щодо покращення роботи менеджера

Сучасний менеджмент вийшов за межі чітких інструкцій і звичних сценаріїв. У 2025 році управлінська роль дедалі більше нагадує диригування оркестром, у якому частина музикантів працює віддалено, інші — у стані стресу чи відсутні через хворобу, а дехто не до кінця розуміє, яку партію виконує. І водночас — жодної зупинки, бо щоденні процеси рухаються далі: проекти тривають, повідомлення надходять, дедлайни наближаються. Slack, пошта, календар — усе нагадує нескінченний потік завдань, який складно впорядкувати.

У цих обставинах розмова про «ефективність менеджера» вже давно не зводиться до формальних показників чи виконання плану. Вона торкається значно глибших речей: як зберегти ясність мислення, не розчинитися в хаосі й залишатися тим, хто не лише виконує завдання, а й здатен вести за собою. Йдеться не просто про координування, а про справжнє управління — з баченням, впливом і сенсом.

Реалії сьогодення показують, що менеджеру часто бракує трьох фундаментальних речей: часу, розуміння пріоритетів і можливості осмислення власних дій. Темп роботи змушує постійно перемикатися, бігти від завдання до завдання, реагувати замість діяти. І як наслідок — накопичується відчуття, що управління втрачає глибину.

Тому далі — не про абстрактні моделі. А про речі, які справді працюють. Про рішення, які допомагають менеджеру встояти в потоці, вибудувати власну систему й поступово рухатись до змін. Від базових звичок — до ширших стратегічних підходів. Бо з дрібниць усе і починається.

Тема управління часом настільки обговорена, що здається — сказано вже все. Але що дійсно зачіпає — це глибина деяких підходів. Наприклад, О. Черевко, С. Назаренко й К. Приймак у своїй праці не просто радять «планувати день», а пропонують подивитися в корінь: куди йде час і що саме виснажує [3]. Іноді виявляється, що причина в дрібницях, які непомітно витрачають енергію.

Серед ключових інструментів — матриця Ейзенхауера. Вона розділяє справи на важливі та термінові, дозволяючи нарешті побачити, що тиждень міг пройти під знаком «невідкладного, але другорядного». Це типові задачі, які не наближають до цілей, але постійно перехоплюють увагу. Фактично — робота на автоматі, без фокусу.

Щойно з'являється розуміння цієї пастки, на сцену виходить інше — делегування. Один із найдієвіших, але й найскладніших для впровадження інструментів. Особливо на старті кар'єри. Часто здається, що «сам зроблю швидше». Але делегування — це не просто передача задачі, а довіра. Суть не в контролі кожного кроку, а в чіткому домовленому результаті. Саме ця межа — між «керую» і «роблю все сам» — відокремлює менеджера від виконавця.

Іще один прийом, який добре працює — Pomodoro. Відомий, здавалося б, до банальності: 25 хвилин роботи, 5 — перерви. Але ефект — вражає. Це справді дозволяє фокусуватись. Не тільки фрилансерам, а й менеджерам, яким потрібно працювати з аналітичними задачами, готувати презентації, писати звіти. Pomodoro — це не про «засічку часу», а про просту рамку, що захищає увагу.

Окрім того, варто згадати техніку Time Blocking. У чому її суть? Календар не як хаотичний набір зустрічей, а як свідомо побудована структура дня. Вікна для глибокої роботи, відповіді на листи, короткі синхронізації — усе розподілене наперед. І коли хтось хоче «втиснути Zoom на 11:30», він бачить: у тебе цей час заброньовано для іншої справи. Це не формальність — це межа, яка допомагає зберігати контроль.

Окремо варто зазначити: жодна з цих технік не є чарівною паличкою. Але в комбінації, під власний темп — вони створюють ритм. А ритм — це те, чого особливо бракує в керуванні. Не завжди вдається дотримуватись системи, але навіть часткове впровадження дає ефект. Менше хаосу. Більше простору. А звідти вже й виникає думка: «Добре, а що далі?»

Є один цікавий момент, який часто помічається в управлінській практиці: більшість менеджерів переконані, що комунікують ефективно. Формально це виглядає так — поставлено задачу, визначено термін, розписано очікування. Здається, усе сказано. Але на ділі — не завжди зрозуміло, що саме мав на увазі керівник. І головне — навіть це все. Бо «сказати» не означає «бути почутим».

Одне з простих, але дуже дієвих рішень — розповідати історіями. Такі підходи часто застосовуються у продуктовому менеджменті або маркетингу, але чом би й ні в щоденному управлінні? Порівняй: «Потрібно підвищити продажі на 15%» і «Уявіть, що ми на крок ближче до запуску власного проєкту — для цього треба трохи натиснути». Перше — сухо. Друге — створює емоційний контекст. І реакція команди буде зовсім іншою.

Ще один ефективний підхід — відкриті питання. Не запитувати «Все зрозуміло?» — бо найчастіша відповідь буде «так», навіть якщо нічого не ясно. Краще: «Що ти про це думаєш?» або «Як би ти це реалізував?». Це не лише включає людину в процес, а й дає їй голос. Вона починає не просто слухати, а думати разом із тобою.

А далі — активне слухання. Термін нібито банальний, але його суть — у простих речах: не перебивати, дивитися в очі або хоча б у камеру (в умовах онлайн), реагувати невербально, уточнювати. Часто менеджери не надають цьому значення, хоча саме такі дрібниці формують атмосферу в команді. Коли людина бачить, що її слухають — вона більше готова відкриватися, ділитися, включатися.

Загалом, ефективна комунікація — це не набір технік. Це стиль взаємодії. Це коли в команді є відчуття, що з тобою можна говорити не лише про завдання, а й про сенси, проблеми, ідеї. І це саме те, що формує довіру. А без довіри — навіть найкращі стратегії не працюють.

Зворотний зв'язок — ще одна зона, де теорія часто розходиться з практикою. В ідеалі — це двосторонній процес, який допомагає зростати. У реальності — або

м'яка невизначеність («все ок, але дивись...»), або різка критика без конструктиву («що це взагалі було?»). І в тому, й в іншому випадку — користі мало.

Що працює? Наприклад, проста структура «плюс — мінус — плюс». Спочатку відзначити позитив, потім — конкретно вказати, що варто покращити, і завершити підтримкою. Це не маніпуляція, а спосіб зберегти баланс. «Презентація була чіткою, добре подано структуру. Наступного разу зверни увагу на помилки в заголовках. Але в цілому — хороша динаміка». Людина почує, що було добре, і сприйме рекомендацію спокійно.

Є ще один формат, який недооцінюють — анонімні опитування в команді. Коли в колективі є різні рівні досвіду, або якщо накопичилася напруга, люди не завжди говорять відкрито. Анонімність дозволяє вивести на поверхню те, що зазвичай замовчується. Іноді варто просто запитати: «Що заважає тобі працювати ефективніше?» — і відповіді можуть виявитися дуже несподіваними. І корисними.

Важливо також не забувати, що зворотний зв'язок — це не лише про «згори вниз». Менеджер теж має бути відкритим до зворотної думки. Не захищатися, а слухати. Не сприймати все як атаку, а як дані для аналізу. Бо команда завжди бачить більше, ніж один керівник. І чим раніше це усвідомити — тим менше ризиків потрапити у замкнене управлінське коло.

Як це не парадоксально, але іноді найбільше заважає зростанню відчуття, що «вже все знаю». Особливо в управлінні. Здається: команда працює, проєкти йдуть, проблеми вирішуються. Що ще? Але саме тут і ховається пастка. Бо кожен новий проєкт, кожна зміна в складі колективу, новий ринок або інструмент — це виклик. І навіть якщо здається, що ситуація знайома — вона вже інша.

Саме тому рефлексія — не розкіш, а необхідність. Не обов'язково щодня. Але хоча б раз на тиждень. Короткий огляд: що вийшло, що — не дуже, чого вдалося навчитися. Просто зупинитися, подивитися назад. Не критикувати себе, а

осмислити. Іноді навіть одне запитання на кшталт «Що я міг зробити інакше?» відкриває більше, ніж довгі аналітики.

Практика щотижневих нотаток — проста, але дуже ефективна. Формат може бути будь-який: нотатник, документ, навіть аудіозапис. Головне — фіксувати. Наприклад: Що спрацювало цього тижня? Де були труднощі? Що хочу спробувати наступного разу? Це займає 10 хвилин. Але за кілька місяців дає ефект накопичення — краще бачиш свою динаміку, повторювані помилки, сильні сторони.

До речі, рефлексія — це не тільки про минуле. Це ще й про майбутнє. Наприклад, хорошою практикою є періодичне оновлення особистих орієнтирів. Не глобальних цілей, а простих «маячків»: у чому я хочу стати кращим найближчим часом? Що мене драйвить? Чому я цим займаюсь? Іноді навіть одне щиро сформульоване речення може зрушити з мертвої точки.

І ще — тиша. Її сьогодні обмаль. Менеджер часто опиняється в ситуації, коли весь час у вхідному режимі: дзвінки, повідомлення, новини, реакції. І якщо не створити простір для мислення — його не буде. Тому важливо хоча б кілька разів на тиждень навмисне прибирати шум: вимкнути сповіщення, вийти на прогулянку без телефону, відмовитися від multitasking хоча б на годину. Бо без тиші — немає фокусу. А без фокусу — немає рішення, яке справді твоє.

Тема штучного інтелекту довго здавалася чимось далеким — технологічним, складним, не зовсім для менеджерів. Але останні кілька років усе змінилось. Тепер це не питання майбутнього, а цілком практичне питання сьогодення. І воно звучить так: як використати ШІ, щоб зекономити час і зосередитись на головному?

Почнемо з простого — чат-боти. Колись це була функція служби підтримки. Тепер — інструмент всередині команди. Наприклад, внутрішній Telegram-бот, який щовечора питає команду: «Що зроблено сьогодні? Чи були труднощі?». Зранку керівник отримує короткий зведений звіт — без щоденних мітингів. Це не магія, а грамотне налаштування процесу.

Далі — системи аналітики. Asana, Trello, ClickUp, Notion — усі мають панелі, де видно, які задачі затримуються, де вузьке місце, хто перевантажений. І це не про контроль у поганому сенсі. Це про прозорість. Про змогу вчасно втрутитися або навпаки — відступити й дати людині спокійно працювати.

Окремої уваги заслуговують AI-інструменти типу Notion AI або Microsoft Copilot. Вони допомагають з підготовкою чернеток, планів, зведенням даних, узагальненням обговорень. Це не завжди заміна живої думки, але гарний старт. ШІ бере на себе рутину — людина фокусується на змістовному.

А ще — автоматизація. Наприклад, регулярні задачі, які повторюються щотижня: підготовка звіту, оновлення статусу, фоллоу-ап після зустрічі. Якщо це можна передати скрипту чи інтеграції — варто передати. Чим менше ручної праці — тим більше простору для рішень. І це не про лінь, а про ефективність.

Цифрові інструменти — це частина роботи. Але важливо не просто ними користуватися, а розуміти, що саме вони дають. Якщо інструмент не полегшує роботу — значить, це не той інструмент. Якщо він допомагає заощадити бодай 20 хвилин на день — це вже виграш. Бо ці 20 хвилин можуть стати тією різницею, коли є час подумати.

У світі метрик, інструментів і планів є одна тема, яка зазвичай мовчки ігнорується — людське виснаження. А дарма. Бо саме вона здатна звести нанівець будь-яку систему, навіть найбільш продуману. Якщо менеджер — той, хто має бути опорою для команди, — не має змоги відновлюватись, це впливає на все. І часто набагато глибше, ніж здається.

Сучасні дослідження й експерти з AhaSlides наголошують: приємне варто планувати з тією ж увагою, що й робочі завдання [5]. На перший погляд, звучить дивно. Але спроба внести в календар не тільки “зустріч о 14:00” або “бюджет на вівторок”, а й “прогулянка після обіду” чи “15 хвилин тиші без телефону” — змінює відчуття всього дня. Це — не дрібниці, а інвестиція в продуктивність.

Окремо варто згадати про багатозадачність. Те, чим багато хто звик пишатись. Нібито: роблю п'ять справ одночасно, значить — ефективний. Але реальність інша. Дані, зібрані в роботах О. Черевка та колег, показують: перемикання між завданнями знижує точність, виснажує і створює ілюзію продуктивності [3]. Мозок не встигає переключитись повноцінно. Як наслідок — більше помилок, менше глибини, більше втоми.

Рішення? Дуже просте, але дієве: одна справа — один блок часу. І ще — важливо не починати день з дрібниць. Наприклад, перевірка пошти, відповіді на повідомлення, дрібні задачі — все це витягує увагу. А енергія вранці — як заряд телефону: витратив на неважливе, потім бракує на стратегічне. Тож є сенс починати з аналітики, планування, ключових рішень. А решту — пізніше.

І ще одна річ, про яку нечасто говорять — дозволити собі нічого не робити. Не весь день. Але хоча б годину на тиждень. Без планів, без прокрастинації, просто — відключити потік. Бо справжнє управління потребує ресурсу. І якщо він постійно витрачається без відновлення — рано чи пізно система дає збій.

Є стійке уявлення: достатньо платити людям — і вони будуть працювати. Але практика доводить: фінансова винагорода — це лише одна зі складових. Не менш важливо — дати людині розуміння, навіщо вона працює. Показати, що її внесок має значення. І створити простір, де вона може проявити ініціативу, а не просто «виконати норму».

Менеджер — не робот, і команда — теж. Люди хочуть відчувати причетність. Не тільки до проєкту, а до чогось більшого — цінностей, мети, сенсу. Іноді достатньо звичайного «дякую» в момент, коли зусилля були особливо помітні. Наприклад: «Бачив, як ти швидко зреагував на ситуацію з клієнтом — дуже професійно, дякую». Це дрібниця. Але саме вона може дати людині відчуття важливості.

Суть у побудові змістовних зв'язків у команді. Не “колеги за посадою”, а “люди, з якими цікаво”. Де можна поділитися думкою. Де нормально не знати щось. Де можна часом не бути ефективним — і це не буде трагедією. Така атмосфера формує лояльність. А лояльність — основу стабільної, працюючої команди.

Є також сенс розвивати культуру визнання не лише результатів, а й зусиль. Це важливе розрізнення. Адже бувають ситуації, коли людина докладає максимум, але зовнішні обставини не дають бажаного результату. І саме в такі моменти підтримка — найважливіша. Бо вона не про KPI. Вона — про людські стосунки.

Зміни — єдине, що точно не змінюється. Це вже не просто фраза, а реальність, у якій живе менеджер. Ринки, технології, запити клієнтів, внутрішні структури — усе може змінитись буквально за тиждень. І в таких умовах старі підходи — «затвердили план і тримаємось» — вже не працюють. Більше того, вони часто шкодять. Бо вимагають стабільності там, де її немає.

Відповідь? Гнучкість. Не як хаос, а як здатність адаптуватися. Бути не тим, хто диктує, а тим, хто слухає і коригує. Менеджер нового типу — це вже не «начальник», а фасилітатор процесу. Людина, яка створює умови для прийняття рішень, а не приймає все одноосібно. І в цьому — сила.

Гнучкі команди швидше вчаться, краще комунікують, не бояться експериментувати. Їм легше змінювати напрям, коли цього вимагає ситуація. І головне — вони менше вигорають, бо не живуть у постійному конфлікті між реальністю й «планом».

Одним із практичних рішень у цьому напрямку є гнучкий графік. І хоча на перший погляд це здається ризикованим, у багатьох компаніях це вже давно — норма. Суть проста: не важливо, хто скільки сидить на місці. Важливо — що зроблено. Орієнтація не на «від дзвінка до дзвінка», а на результат. І коли працівник має свободу налаштувати свій темп — його залученість зростає.

Це не означає повну відсутність правил. Навпаки — правила залишаються, але стають більш розумними. Наприклад: узгоджені години для спільних зустрічей, дедлайни, прозорість у трекінгу задач. А решта — на розсуд людини. І саме така система часто дає більше, ніж жорсткий контроль.

Культура помилок — ще одна з тем, яка визначає зрілість менеджменту. У багатьох організаціях досі зберігається підхід: помилився — винен. Але в сучасному світі, де інновації, швидкість і креативність відіграють ключову роль, такий підхід — гальмо. Бо страх помилки паралізує ініціативу.

Менеджер, який хоче будувати сильну команду, має дозволити не знати, помилятися, пробувати. І тут важливо не просто мовчки «приймати», а показувати приклад. Наприклад, після помилки не шукати винного, а запитати: «Що ми з цього візьмемо?» або «Що змінити наступного разу?». Це створює зовсім інший контекст. У якому не бояться діяти.

Один із найпростіших інструментів — регулярні ретроспективи. Раз на два тижні команда збирається й обговорює: що спрацювало добре, що було складно, що варто покращити. Без звинувачень, без «розбору польотів». Це не звіт, а спільне навчання. Формат — будь-який: онлайн, офлайн, коротко чи розгорнуто. Важливо — робити це системно.

З часом така практика змінює культуру. Люди починають говорити про проблеми не тоді, коли все вже палає, а тоді, коли ще можна щось змінити. І тоді команда стає не просто виконавцями, а партнерами у процесі. А це — вже зовсім інший рівень відповідальності й залученості.

У результаті, як би добре не були опрацьовані техніки тайм-менеджменту, делегування чи автоматизації — ефективність менеджера визначається не лише інструментами. Вона залежить від того, як саме людина підходить до управління як до процесу — щоденного, живого, змінного. І, що важливо, не технічного, а глибоко людського.

Можна вміти працювати з Pomodoro, матрицею Ейзенхауера, цифровими платформами, бути сильним у фідбеках і використовувати внутрішніх ботів. Але якщо відсутнє розуміння, навіщо все це, — ефект буде поверховим. Управління не зводиться до контролю чи КРІ. Воно починається з розуміння своєї ролі. З усвідомлення, що менеджер — це не просто координатор, а людина, яка створює простір. Для роботи, для розвитку, для сміливих ідей.

Це не завжди помітно зовні. Але саме така внутрішня позиція впливає на те, чи хочуть люди залишатися в команді, чи бачать сенс у своїй роботі, чи відчують, що мають голос. Справжнє управління починається не з інструкцій, а з атмосфери. І за цю атмосферу відповідає саме менеджер.

Якщо спробувати зібрати все сказане в систему — основні напрями виглядають так:

1. Усвідомлене управління часом

Не просто плануй, а розумій, куди йде енергія.

Користуйся матрицею Ейзенхауера, Pomodoro, time blocking.

Делегуй усе, що не потребує особистої участі — навіть якщо «сам зробив би швидше».

2. Жива, справжня комунікація

Формальні фрази заміни на реальні історії.

Став відкриті питання — це включає людей.

Слухай по-справжньому, не для галочки.

3. Структура з гнучкістю

Створюй процеси, але залишай людям простір для ініціативи.

Орієнтуйся на результат, а не на присутність.

Мінімум контролю, максимум довіри — без наївності, але з повагою.

4. Саморефлексія та розвиток

Фіксуй, що працює, а що — ні.

Повертаючись до своїх дій — розумієш свої шаблони.

Задавай собі питання, навіть якщо нема на них одразу відповіді.

5. Розумне використання технологій

ШІ, аналітика, автоматизація — не замінюють людину, але звільняють її час.

Використовуй лише те, що реально допомагає — і не ускладнює процес.

6. Турбота — про себе і про команду

Плануй відпочинок так само, як наради.

Не ігноруй втому — вона все одно дасть про себе знати.

Підтримуй не лише за результати, а й за зусилля.

Усе це — не набір правил. Це скоріше орієнтири. І кожен менеджер знаходить свою комбінацію. Але суть лишається: щоб керувати іншими — треба навчитися керувати собою. Не ідеально. Не безпомилково. Але чесно, уважно, по-людськи.

Бо врешті решт, у центрі будь-якої системи управління — не діаграми, не звіти і не планери. У центрі — люди. І той, хто допомагає їм розкриватися, зростати й залишатися — і є менеджер у повному сенсі цього слова.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми прийняття управлінських рішень було з'ясовано, що цей процес становить не лише одну з базових функцій менеджменту, а й складну систему взаємодії логіки, інтуїції, досвіду, контексту та внутрішнього бачення керівника. Сучасний менеджмент дедалі менше орієнтується на жорсткі моделі і дедалі більше — на живу динаміку, у якій рішення приймаються на перетині фактів і передчуттів, стратегій і тактики, даних і людей.

Аналіз літератури та практичних підходів дозволив дійти кількох важливих висновків. Насамперед, прийняття рішень уже давно вийшло за межі класичного раціонального підходу. У реальній управлінській практиці, особливо в умовах нестабільного середовища, неможливо мати всю необхідну інформацію, бездоганно проаналізувати всі альтернативи та обрати «єдино правильний» варіант. Саме тому дедалі більше уваги приділяється поведінковим і гібридним підходам, які визнають складність, неповноту інформації та людську обмеженість як природні елементи управління.

Одним із ключових моментів дослідження стало виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управлінських рішень. З боку внутрішнього середовища на процес рішення впливають корпоративна культура, рівень управлінської компетентності, якість команди, доступ до ресурсів, організаційна гнучкість. Водночас зовнішні фактори — ринкова ситуація, державне регулювання, конкуренція, технологічний рівень, фінансова стабільність — створюють фон, на якому діє менеджер. І, що важливо, навіть найвищий професіоналізм не гарантує ефективності у випадку, якщо організаційне або ринкове середовище не підтримує процес ухвалення рішень.

Особливу увагу у курсовій роботі приділено питанням адаптації управлінського мислення до умов високої невизначеності. Тут актуальними є концепції з книги *Smart Management*, які підкреслюють роль простих, інтуїтивно

зрозумілих ментальних моделей — так званих евристик. Як показало дослідження, прості правила ухвалення рішень, які базуються на досвіді та інтуїції, не лише не поступаються складним алгоритмам, а часто переважають їх за швидкістю, адаптивністю та застосовністю у стресових ситуаціях.

Розгляд принципів скорочення інформації, обмеження критеріїв та орієнтації на ключові сигнали підтвердив: управлінські рішення стають ефективнішими тоді, коли менеджер вміє фокусуватися на суттєвому, уникаючи аналітичного перевантаження. У свою чергу, врахування емоційної складової — ще один вектор, який набуває ваги. Інтуїція, емоційний інтелект, досвід — це не слабкі місця, а додаткові ресурси для обґрунтованого вибору.

Також виявлено, що сучасна управлінська практика потребує розвитку особистих ментальних інструментів. Готові моделі можуть бути лише орієнтиром. Успішний керівник формує власну систему фільтрів, опираючись на попередній досвід, гнучко адаптуючи її до поточної ситуації. Саме цей процес — побудова персоналізованої управлінської логіки — стає найважливішим напрямом розвитку компетентного менеджера.

Під час дослідження також виокремлено важливу роль командного виміру в ухваленні рішень. У сучасних організаціях рідко рішення приймається одноосібно. Часто воно є результатом обговорення, діалогу, обміну ідеями. І тут особливо важливо — створити умови для чесності, відкритості, безпечного сумніву. Менеджер, який визнає, що не має однозначної відповіді, створює набагато сильнішу динаміку в команді, ніж той, хто намагається бути завжди правим. Відкритість до зворотного зв'язку, експериментів і обговорення — ще один вектор розвитку сучасного управлінця.

Серед практичних рекомендацій, які можуть бути корисними для підвищення ефективності управлінських рішень, можна виділити наступне:

- Використання простих евристичних моделей, які базуються на ключових параметрах, замість надмірно деталізованих систем оцінки;
- Обмеження потоку інформації та концентрація на головному — як спосіб уникнення «паралічу від аналізу»;
- Інтеграція інтуїтивного компонента — навчання розпізнаванню та аналізу власної інтуїції задля кращого саморозуміння;
- Формування персоналізованих ментальних фільтрів на основі досвіду, постаналізу та індивідуальних управлінських пріоритетів;
- Створення культури діалогу та сумніву в команді — як противаги авторитарному стилю;
- Упровадження системи експериментального управління, де нові ідеї тестуються швидко і з мінімальними витратами;
- Свідома пауза як управлінське рішення — визнання, що іноді найкращим вибором є тимчасова бездіяльність або відкладене втручання.

Таким чином, дослідження показало: ефективне управлінське рішення — це не просто вибір із варіантів, а цілий процес, який вимагає високого рівня самоусвідомлення, адаптивності, системності й людяності. Успішний менеджер — це не той, хто завжди обирає правильно, а той, хто будує систему, здатну витримувати помилки, адаптуватися до нових даних і вчитись на власному досвіді.

У сучасному динамічному середовищі саме така гнучкість і усвідомленість стають запорукою життєздатності організацій. А тому вивчення, аналіз і вдосконалення управлінських рішень залишаються актуальними не лише з наукової точки зору, а й у прикладному контексті щоденної управлінської практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
2. Кушлик-Дивульська О. І., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень : навч. посіб. Київ, 2014. 94 с.
3. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>
4. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації // Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. – 2024. – №2.
5. 5 кращих пропозицій щодо покращення. Приклади: практичні поради - AhaSlides. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/suggestions-for-improvement-examples/>
6. Gigerenzer G., Luan S. Smart management: how simple heuristics help leaders make good decisions in an uncertain world. MIT Press, 2024.
7. Koller T. Biases in decision-making: A guide for CFOs. *McKinsey & Company*.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/biases-in-decision-making-a-guide-for-cfos>
8. Locke C. C. When it's safe to rely on intuition (and when it's not). *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2015/04/when-its-safe-to-rely-on-intuition-and-when-its-not>
9. Management decision-making, big data and analytics. SAGE Publications, Limited, 2020. 176 с.