

УДК 005.53:005.21

О. М. Кириченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>  
М. В. Єрьомін,  
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0821-6743>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.5.85

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

О. Kyrychenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies  
М. Yeromin,  
Postgraduate student, National University of Food Technologies

### FEATURES OF STRATEGIC DECISION MAKING

У статті визначено особливості стратегічних рішень, чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень розглядається з позиції багатокритеріальності, що дозволяє враховувати різні аспекти прийняття рішень, такі як фінансові та людські ресурси, ризики, можливості для розвитку, технологічні тренди та зміни в політичному середовищі, характеристики особи, яка приймає рішення. Проаналізовано стратегічні управлінські рішення як інструмент досягнення стратегічних цілей організації, починаючи від збору та аналізу інформації до кінцевого вибору стратегії, що відповідає поточним потребам організації. Визначена роль стратегічних рішень в процесі формулювання та реалізації стратегії. Запропоновано процес планування та реалізації стратегії через визначення взаємозв'язку стратегічних рішень та процесу стратегічного планування.

The article defines the features of strategic decisions, factors of influence on the process of making managerial decisions. The process of strategic managerial decision-making is considered from the position of multi-criteria, allowing to take into account different aspects of decision-making, such as financial resources, risks, development opportunities, technological trends and changes in the political environment. The influence of a strategic decision maker on its effectiveness is determined. The combination of a rational approach to decision-making, which provides the use of methods of analysis and evaluation of options, with the intuition and experience of managers allows to increase the effectiveness of strategic management decisions. Strategic management decisions as a tool for achieving the strategic goals of the organisation are analysed, starting from the collection and analysis of information to the final choice of strategy that meets the current needs of the organisation. The role of strategic decisions in the process of strategy formulation and implementation is defined. The procedure of strategic planning is proposed. The meaning of strategic decisions is defined for each stage of strategic planning. The paper analyses the approaches to the strategic decision-making process and proposes the process of planning and implementation of strategy by determining the relationship between strategic decisions and the strategic planning process. It is noted that strategic decisions should be based on a deep understanding of internal and external factors affecting the organisation's activities. The proposed approach makes it possible to organise the strategic planning process

systematically, taking into account the influence of possible influencing factors and constraints of the internal and external environments. This approach allows not only to make an informed strategic decision, but also to ensure its successful implementation. An important component is the ability of managers to flexibly adapt strategies in response to changing conditions. The application of the proposed approach makes it possible to increase the efficiency of the strategic decision-making process, reduce the probability of errors and unjustified losses.

*Ключові слова: стратегічні рішення, планування стратегії, реалізація стратегії, багатокритеріальні управлінські рішення.*

*Key words: strategic decisions, strategy planning, strategy implementation, multi-criteria management decisions.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Ефективність організації все більшою мірою залежить від якості стратегічних і тактичних рішень, вони стають ключовим фактором успіху. Глобалізація, загострення конкуренції, швидкі зміни зовнішнього середовища, втрата існуючих ринків збуту та руйнація традиційних ланцюгів постачання в результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну вимагають адекватної швидкої реакції при прийнятті управлінських рішень. Ухвалення управлінських рішень передбачає врахування багатьох різноманітних чинників, ймовірність виникнення ризиків та потенційних наслідків прийнятих рішень. Прийняття рішень є складним процесом, який будується на комплексному аналізі. Особи, які приймають рішення, несуть відповідальність за довгостроковий успіх організацій.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання обґрунтованості, раціональності, ефективності стратегічних управлінських рішень є об'єктом досліджень сучасних вітчизняних та закордонних науковців.

Характеристики та особливості прийняття стратегічних рішень розглядаються у публікаціях вітчизняних та закордонних дослідників [1; 2; 3; 10; 13; 14; 16].

Інтегративні моделі прийняття стратегічних рішень розглядаються в роботах [12; 13; 18; 27]. Автори наголошують на необхідності інтеграції різних точок зору на прийняття стратегічних рішень, доводячи, що така інтеграція забезпечує краще розуміння процесів прийняття стратегічних рішень.

Питання впливу особистих суджень, емоцій та особистісних характеристик на процес прийняття рішень досліджується у працях [15; 17; 28].

Тематика розроблення, обґрунтування та прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах залишається надзвичайно актуальною, оскільки дозволяє вдосконалювати методи управління задля забезпечення стабільності, розвитку та успіху організацій у швидко змінюваному середовищі.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — розкрити основні характеристики стратегічних управлінських рішень, запропонувати процедуру прийняття стратегічних управлінських рішень.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Однією із головних переваг ефективних організацій виступає здатність приймати виважені стратегічні рішення, що вимагають узгодженості з організаційними цілями та місією організації. Прийняття та реалізація ефективних управлінських рішень є характеристикою

високоєфективних організацій. В той же час не-ефективні рішення можна розглядати як втрачені можливості для організації.

Здатність приймати рішення характеризує сутність менеджменту та відображає управлінські зв'язки, що існують в організації.

Стратегічні рішення є об'єктом дослідження як теорії організацій, так і стратегічного управління [9]. На думку авторів, ефективність стратегічного рішення залежить від того, наскільки це рішення відповідає визначеним цілям. Щоб процес прийняття рішень призвів до ефективного вибору, він повинен:

а) бути орієнтованим на досягнення відповідних цілей організації;

б) поєднувати альтернативи на основі перевіреної інформації для досягнення цих цілей;

в) базуватися на оцінці та розумінні тиску середовища.

Взаємозалежність стратегії та прийняття рішень виступають запорукою ефективного розвитку організацій. Стратегічні рішення повинні враховувати як можливості, так і обмеження організації та забезпечувати досягнення організаційних цілей. Під стратегічними розглядають рішення, пов'язані з організацією, які мають потенційно важливий вплив на загальну ефективність чи продуктивність організації [14; 16].

Від стратегічних управлінських рішень залежить досягнення стратегічних цілей. Мінцберг [22] зазначає, що стратегія виникає, коли менеджери приймають рішення, і вона формулюється, формується та реалізується, а не просто формулюється. В статті [21] процес прийняття рішень включає етапи реалізації стратегії разом із знаннями, плануванням, фактичним виконанням та наслідками діяльності.

При прийнятті стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах, що характеризуються високими темпами технологічних змін, загостренням конкурентної боротьби та обмеженістю ресурсів менеджери перебувають під безпрецедентними обмеженнями термінів для реагування на такі виклики [14]. Якщо організація не зможе швидко й ефективно приймати ефективні рішення та послідовно їх виконувати, вона поступово втрачатиме ринкові позиції.

Менеджери часто мають обмежений час для прийняття стратегічних рішень, які повинні бути як оригінальними, так і реальними. З огляду на це прийняті рішення становлять певний ризик для менеджерів через брак часу, відповідної інформації, обмежених ресурсів. Кожен успіх чи невдача, будь-яка використана чи втрачена можливість є результатом чийось рішень. Тому управлінські рішення в бізнесі є неоціненними [14; 16].

Проблема впливу особистісних характеристик особи, яка приймає рішення, на якість управлінського рішення останнім часом є об'єктом досліджень багатьох науковців. Так, автори [13] відмічають, що процес прийняття стратегічних рішень слід розглядати через управлінські дії та когнітивні здібності менеджерів.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну викликає необхідність швидкого реагування та врахування нових ризиків при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Льюїс [18] зазначає, що у міру того, як зовнішнє середовище стає більш глобальним, швидко змінюваним і конкурентним, а внутрішні організаційні процеси ускладнюються, вимоги до процесу прийняття управлінських рішень стають все більш жорсткими.

При прийнятті стратегічних рішень менеджери стикаються з подвійною проблемою: вони повинні мислити нестандартно, щоб пропонувати оригінальні ідеї, які забезпечують відмінну перевагу, і вони повинні гарантувати, що ці нові ідеї можуть бути реалізовані з наявними ресурсами [18; 27].

Стратегічні рішення є багатокритеріальними. Основними елементами будь-якого багатокритеріального процесу прийняття рішень є [30]: особа, яка приймає рішення, варіанти (альтернативи) та критерії прийняття управлінського рішення. Підсумкова оцінка в основному являє собою певний набір варіантів. Коли умови відомі апіорі, рішенням є вибір оптимального варіанту [29].

Важливим кроком прийняття стратегічного управлінського рішення виступає правильний вибір низки відповідних критеріїв, який покладається на особу, яка приймає рішення. При цьому приймати рішення може як окрема особа, так і група осіб або організація [19; 23; 26].

В якості основних критеріїв прийняття стратегічного рішення можуть виступати цілі організаційної та функціональних стратегій, ресурси та стратегічний потенціал організації, забезпечення ринкової та фінансової стійкості організації, ступінь прийняття стратегічних ризиків тощо.

Компетенція визначати або змінювати стратегічні принципи управління залишається прерогативою вищого керівництва і не може бути делегована нижчому рівню управління. Стратегічні рішення мають на увазі високий рівень невизначеності та іноді можуть бути скасовані, що підвищує рівень відповідальності особи, яка приймає рішення [24].

Методи аналізу багатокритеріальних рішень стають все популярнішими при прийнятті рішень через багатовимірність мети, стійкість та складність соціально-економічних систем.

**Таблиця 1. Узагальнення підходів до прийняття стратегічних рішень**

| Автор, джерело                                                    | Етапи прийняття рішень                                   | Особливості етапу                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Марсель Планелас та Анна Муні «Коло стратегічних рішень» [24; 25] | 1. Аналіз середовища                                     | здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, у т.ч. стратегічного для розуміння можливостей та загроз                           |
|                                                                   | 2. Прийняття рішення                                     | обрання стратегії, передбачає формулювання, порівняння та обрання стратегічної альтернативи                                                   |
|                                                                   | 3. Імплементация рішення                                 | реалізація обраної стратегії                                                                                                                  |
| Байо Прінсвілл та Одунайо, Акінтокунбо [8]                        | 1. Оцінка поточних результатів діяльності організації    | а) окупність інвестицій та прибутковість діяльності;<br>б) відповідність стану організації поточним місії, цілям, стратегіям та політикам     |
|                                                                   | 2. Аналіз корпоративного управління                      | визначення ефективності роботи ради директорів та вищого керівництва організації                                                              |
|                                                                   | 3. Оцінка зовнішнього середовища організації             | визначення стратегічних факторів, що становлять або можуть становити будь-які можливості та загрози                                           |
|                                                                   | 4. Оцінка внутрішнього середовища організації            | визначення стратегічних чинників, що є сильними та слабкими сторонами організації                                                             |
|                                                                   | 5. Оцінка стратегічних чинників                          | а) формування переліку проблемних площин діяльності організації;<br>б) аналіз та перегляд корпоративної місії та цілі, якщо в цьому є потреба |
|                                                                   | 6. Обрання стратегії                                     | формулювання, оцінка та обрання найкращої альтернативної стратегії відповідно до проведеного аналізу                                          |
|                                                                   | 7. Реалізація обраної стратегії                          | вибір програм, визначення бюджетів та процедур                                                                                                |
|                                                                   | 8. Оцінка реалізації стратегії                           | створення ефективної системи зворотного зв'язку та забезпечення контролю заходів з метою забезпечення мінімального відхилення від планів      |
| Федеріко де Андреіс [11]                                          | 1. Опис проблеми                                         | визначення проблеми стратегічного управління                                                                                                  |
|                                                                   | 2. Аналіз причин                                         | проведення аналізу виникнення проблеми                                                                                                        |
|                                                                   | 3. Виявлення альтернативних рішень                       | формулювання набору альтернатив                                                                                                               |
|                                                                   | 4. Перевірка обґрунтованості різних альтернатив          | перевірка кожної альтернативи на відповідність визначеним критеріям та можливість вирішення проблеми                                          |
|                                                                   | 5. Вибір рішення                                         | обґрунтування вибору рішення, вибір рішення                                                                                                   |
|                                                                   | 6. Розробка плану реалізації                             | забезпечення відповідності плану організаційним ресурсам                                                                                      |
|                                                                   | 7. Моніторинг                                            | виконання перевірки плану до отримання бажаного результату                                                                                    |
| Петля Бойда (або цикл OODA) [6]                                   | 1. Спостереження                                         | визначення стану організації;<br>визначення необхідних змін;                                                                                  |
|                                                                   | 2. Орієнтація                                            | визначення напрямку руху організації;<br>наскільки кінцева точка руху далека від теперішнього стану                                           |
|                                                                   | 3. Рішення                                               | визначення конкретного шляху досягнення цілі;<br>визначення плану подолання викликів та невдач                                                |
|                                                                   | 4. Дія                                                   | визначення підходу та методу для реалізації рішень;<br>визначення плану дій                                                                   |
| Ніколаєв К.Д., Чуб С.В. [4, с. 109]                               | 1. Виникнення ситуації                                   | визначення проблеми;<br>формування вимог до інформації                                                                                        |
|                                                                   | 2. Підготовка необхідної інформації                      | збір та опрацювання інформації;<br>оцінка інформації                                                                                          |
|                                                                   | 3. Підготовка варіантів рішень                           | визначення альтернативних варіантів рішень;<br>визначення критеріїв;<br>аналіз можливих наслідків                                             |
|                                                                   | 4. Прийняття (вибір) рішення                             | ухвалення рішення;<br>доведення рішення до виконавців                                                                                         |
|                                                                   | 5. Організація реалізації прийнятого рішення             | організація реалізації рішення;<br>моніторинг реалізації рішення;<br>оцінка рішення та отриманих результатів                                  |
| Шульга О.А. [7, с. 57]                                            | 1. Постановка проблеми                                   | визначення проблемної ситуації (оцінювання правильності постановки проблеми);<br>визначення причин проблеми, що виникла                       |
|                                                                   | 2. Визначення обмежень та критеріїв прийняття рішення    | оцінювання повноти аналізу обмежень та критеріїв для прийняття управлінських рішень                                                           |
|                                                                   | 3. Формування переліку альтернатив та вибір альтернативи | визначення переліку обмежень та критеріїв для формування списку альтернатив, вибір альтернативи                                               |
|                                                                   | 4. Оцінювання реалізації вирішення проблеми              | визначення виконавців реалізації рішення та забезпечення їх мотивації                                                                         |
|                                                                   | 5. Налагодження зворотного зв'язку                       | оцінювання каналів та здійснення контролю зворотного зв'язку                                                                                  |
|                                                                   | 6. Оцінка ефективності результату управлінського рішення | визначення досяжності показників бізнес-компонентів діяльності підприємства                                                                   |

Джерело: узагальнено авторами.

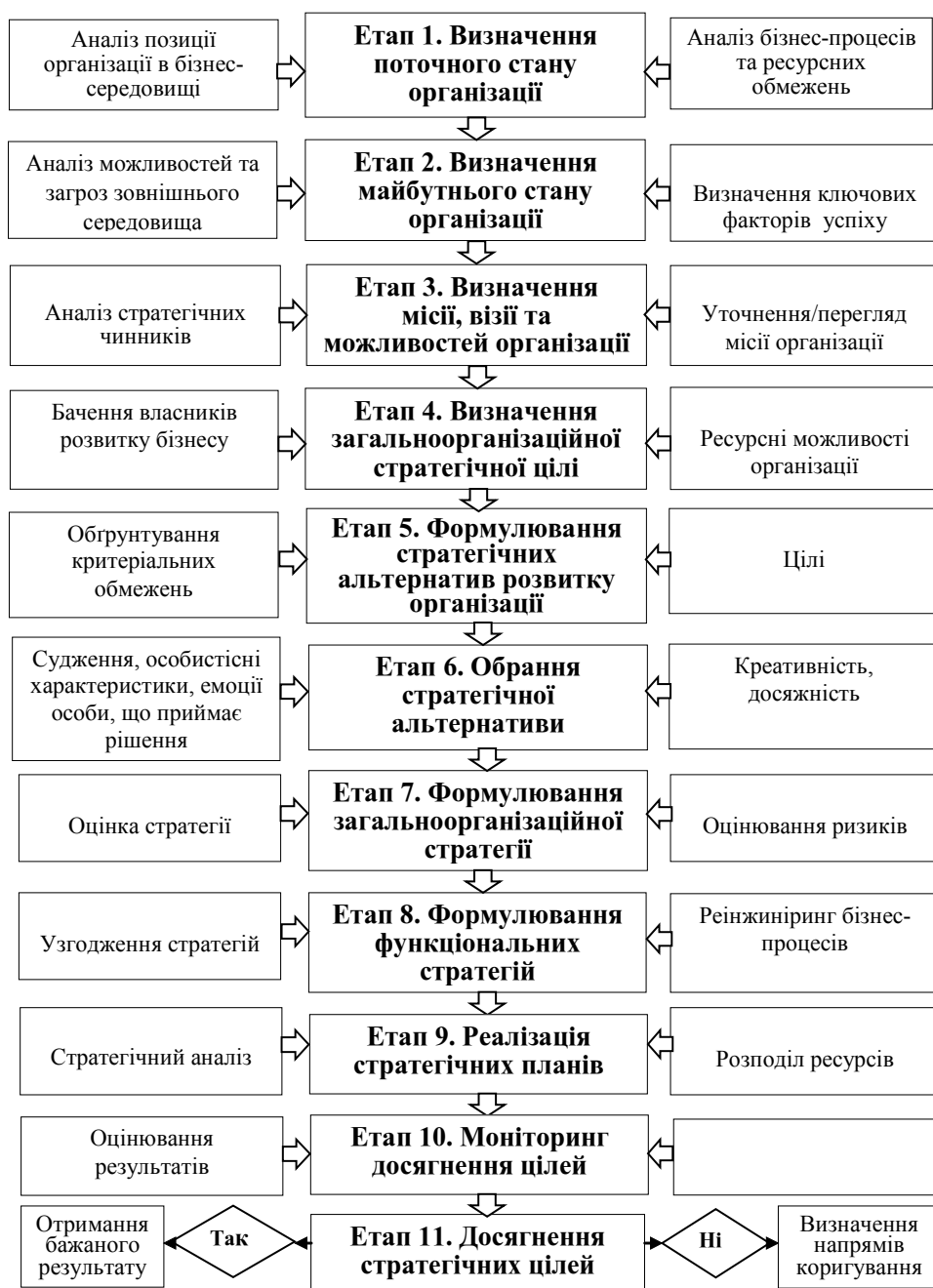


Рис. 1. Основні задачі при плануванні та реалізації стратегій

Джерело: авторська розробка.

На думку Сумця О.М. існує чотири сфери, у яких організації встановлюють свої стратегічні цілі: сфера загального економічного стану організації в галузі; сфера роботи з клієнтами (покупцями); сфера роботи зі співробітниками; сфера соціальної відповідальності. Для кожної сфери автором визначається ряд показників, що визначають досяжність цілі [5, с. 81].

В якості критеріїв прийняття рішень можуть виступати: цілі (організаційна та функціональні), доступність ресурсів (матеріальних та нематеріальних), терміни реалізації, виконавці та ін.

Крім того для успішного ведення бізнесу організації на ринку постійно взаємодіють з конкурентами, постачальниками, регуляторними органами та клієнтами [20]. Врахування інтересів зацікавлених сторін також необхідне в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень особою, яка приймає рішення, відбувається за певною процедурою. В науковій літературі описані різноманітні підходи до процедури прийняття стратегічних

Таблиця 2. Взаємозв'язок стратегічних рішень і процесу планування та реалізації стратегії

| Етап    | Назва етапу                                                | Зміст стратегічного рішення                                                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 1  | Визначення поточного стану організації                     | Прогноз розвитку ринку                                                                                                                                                 |
| Етап 2  | Визначення майбутнього стану організації                   | Формулювання вимог щодо майбутнього стану організації                                                                                                                  |
| Етап 3  | Визначення місії, візії та можливостей організації         | Узгодження майбутнього стану організації з існуючою місією                                                                                                             |
| Етап 4  | Визначення загальноорганізаційної стратегічної цілі        | Вибір стратегічного напрямку розвитку організації                                                                                                                      |
| Етап 5  | Формулювання стратегічних альтернатив розвитку організації | Вибір критеріальних обмежень, що відповідають ресурсним можливостям організації та забезпечують досяжність стратегічних цілей                                          |
| Етап 6  | Обрання стратегічної альтернативи                          | Вибір стратегічної альтернативи, що забезпечить організації стійкі конкурентні переваги                                                                                |
| Етап 7  | Формулювання загальноорганізаційної стратегії              | Обґрунтування і розроблення стратегічного плану, який враховує ризики та визначає заходи їх нейтралізації (мінімізації)                                                |
| Етап 8  | Формулювання функціональних стратегій                      | Декомпозиція загальноорганізаційної цілі до рівня цілей функціональних підрозділів та визначення основних бізнес-процесів, які необхідно удосконалити або перебудувати |
| Етап 9  | Реалізація стратегічних планів                             | Забезпечення реалізації стратегічних планів                                                                                                                            |
| Етап 10 | Моніторинг досягнення цілей                                | Визначення задоволеності зацікавлених осіб одержаними результатами (власників, менеджменту, персоналу, постачальників, каналів розподілу тощо)                         |
| Етап 11 | Досягнення стратегічних цілей                              | Обґрунтування напрямів здійснення коригувальних дій                                                                                                                    |

Джерело: складено авторами.

рішень, які характеризують її з різним ступенем деталізації (табл. 1).

Автори підходу "коло стратегічних рішень" акцентують увагу на тому, що процес стратегічного управління чи планування є циклічним, має враховувати мету організації. При цьому місія, бачення та цінності організації лежать в основі визначення її стратегій. Ці три компоненти відносно стабільні, вони не змінюються з кожним рішенням і є "наріжним каменем" існування організації. Після того, як місія, бачення та цінності вбудовуються у кожен стратегію, наступний триетапний процес може допомогти керівникам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення [25].

Особливістю стратегічних рішень є те, що вони будуються на поєднанні стратегічного управління та процедури прийняття управлінських рішень.

Для підвищення здатності керівників приймати обґрунтовані, об'єктивні рішення у ситуаціях, що характеризуються складністю, ресурсним та часовим обмеженнями, доцільно розробити алгоритм прийняття стратегічних рішень.

Авторами пропонується процес прийняття стратегічних управлінських рішень розглядати

як послідовність етапів, що супроводжує стратегічне планування та процес реалізації стратегії. При цьому, стратегічне рішення, яке приймається на попередньому етапі, є основою формулювання вимог для наступного етапу стратегічного управління. Критерії прийняття стратегічних рішень визначаються на кожному етапі (рис. 1) і відповідають показникам, що характеризують вирішення проблеми відповідного етапу.

Етап 1. Визначення поточного стану організації. На цьому етапі здійснюється аналіз позиції організації в бізнес-середовищі (ринкова та фінансова стійкість, ефективність) та аналіз бізнес-процесів та ресурсних обмежень (визначення ефективності бізнес-процесів: основних, підтримуючих та управлінських). На цьому етапі робиться прогноз розвитку ринку.

Етап 2. Визначення майбутнього стану організації. На цьому етапі формулюються вимоги щодо майбутнього стану організації, що забезпечується проведенням аналізу можливостей та загроз стану зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі через проведення аналізу зацікавлених сторін, здійснюється аналіз ключових факторів успіху та наявності ключових ресурсів для їх досягнення.

Етап 3. Визначення місії, візії та можливостей організації. На основі проведеного аналізу стратегічних чинників визначається наскільки існуюча місія організації відповідає майбутньому стану організації і, у разі необхідності, здійснюється її уточнення або перегляд.

Етап 4. Визначення загальноорганізаційної стратегічної цілі. Відповідно до місії організації формулюється її стратегічна ціль. При формулюванні стратегічної цілі враховуються ресурсні обмеження та бачення власників на стан організації в майбутньому.

Етап 5. Формулювання стратегічних альтернатив розвитку організації. На цьому етапі визначаються критерії відбору стратегічних альтернатив, серед яких можуть бути (ефективність, доступність ресурсів, продуктивність, терміни реалізації тощо). Стратегічні альтернативи повинні відповідати цілям стратегічного розвитку організації з точки зору визначеності, досяжності, послідовності.

Етап 6. Обрання стратегічної ініціативи. При обранні стратегічної альтернативи суттєву роль відіграє особа, що приймає рішення, на яку здійснюють тиск попередній досвід прийняття стратегічних рішень або його відсутність, судження, особистісні характеристики, емоційний стан. Бажано при виборі стратегічної альтернативи врахувати креативність пропозиції та досяжність визначених цілей.

Етап 7. Формулювання загальноорганізаційної стратегії. На цьому етапі важливо здійснити оцінку стратегії та передбачити та оцінити потенційні ризики. Для зменшення можливих негативних наслідків доцільно передбачити розроблення заходів з нейтралізації або мінімізації ризиків.

Етап 8. Формулювання функціональних стратегій. Функціональні стратегії мають бути узгоджені. Розроблення функціональних стратегій може будуватись на реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить мінімізувати витрати, скоротити тривалість та кількість процесів, забезпечити ефективне досягнення цілей.

Етап 9. Реалізація стратегічних планів. Реалізація стратегічних планів повинна будуватись на стратегічному аналізі, що дозволить своєчасно виявляти можливості та загрози. Для забезпечення ефективності процесу реалізації стратегічних планів необхідний ефективний контроль за розподілом наявних та, за необхідності, залученням додаткових ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, сировинних, виробничих тощо).

Етап 10. Моніторинг досягнення цілей. Постійний моніторинг досягнення цілей є необхі-

дною умовою ефективної реалізації стратегії. На цьому етапі важливу роль має задоволення зацікавлених осіб результатами реалізації стратегічних планів (власників, менеджменту, персоналу, постачальників, каналів розподілу тощо). Оцінювання результатів, як процес визначення відхилення від визначених планових показників, дає можливість своєчасного реагування на можливі виклики зовнішнього середовища та проблеми, які виникають в середині організації.

Етап 11. Досягнення стратегічних цілей. У разі досягнення стратегічних цілей бажаний результат отримано, якщо стратегічні цілі не досягнуті, то виникає потреба здійснення коригувальних дій і у разі необхідності коригування стратегічних цілей.

Процес стратегічного планування і реалізації стратегії безперервний, оскільки постійно змінюються умови ведення бізнесу.

Взаємозв'язок стратегічних рішень і процесу планування та реалізації стратегії наведено у табл. 2.

Процес прийняття стратегічних рішень характеризується послідовністю дій, які будуються за певним алгоритмом, і передбачають здійснення дій, що постійно повторюються (мають циклічний характер). Крім того, стратегічні управлінські рішення здебільшого пов'язані з невизначеністю, суперечливими умовами, зовнішнього середовища, обмеженими можливостями організацій, що створює додатковий тиск на менеджерів. У процесі планування та реалізації стратегії стратегічні рішення приймаються в умовах обмеженої інформації, тому необхідний обсяг та достовірність інформації забезпечать вищу якість управлінських рішень. Крім того, якість управлінських рішень може підвищитись за рахунок удосконалення механізмів та процедури їх прийняття.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Стійкість сучасного підприємства залежить від ступеня керованості, якості управлінських бізнес-процесів, в яких ефективність прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль.

Прийняття стратегічних рішень є ключовим фактором, що визначає успіх організації в умовах сучасного економічного середовища. Для ефективності процесу необхідно застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволяє враховувати різні чинники впливу як на формулювання та реалізацію стратегії, так і на процес прийняття стратегічних рішень.

Результати дослідження показують, що стратегічні рішення впливають на ефективність процесу планування та реалізації стратегії та забезпечують ефективність стратегічного розвитку підприємства.

Запропонований процес формулювання, прийняття та реалізації стратегії розглядається як послідовність етапів, що супроводжується прийняттям стратегічних управлінських рішень та дозволяє оптимізувати управлінську діяльність керівників організацій. Ключовим фактором ефективності прийняття стратегічних рішень виступає здатність менеджерів до швидкої адаптації до змін, судження, особистісні характеристики та емоції особи, що приймає рішення.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ролі лідерства та командної роботи в процесі прийняття стратегічних рішень, оскільки колективний підхід може значно підвищити ефективність рішень в умовах складної економічної ситуації.

#### Література:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Олексієнко А.В. Рационалізація моделі прийняття стратегічних рішень в компаніях сервісної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-13>
2. Бойчук В.А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. Інноваційна економіка. 2013, no. 8 (46). С. 224—228.
3. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, 2021, no. 23 (51). С. 47—53.
4. Ніколаєв К. Д., Чуб С.В. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. Держава та регіони. 2023, no. 1 (79). С. 106—111
5. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Центр лідерства. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда? URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-priymaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoju-dzhona-bojda/>
7. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 2. С. 54—58.
8. Bayo P. L., Akintokunbo O.O. Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. IIARD International Journal of Economics and Business Management. 2022. Vol. 8, no. 1. pp. 56—62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360504196\\_Strategic\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/360504196_Strategic_Decision_Making)
9. Dean J. W., Sharfman M. P. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. The Academy of Management Journal. 1996. 39 (2). pp. 368—396. URL: <https://doi.org/10.2307/256784>
10. Elbanna S., Child J. Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. Issue 4. 431—453. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.597>
11. Federico de Andreis. A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process. Open Journal of Applied Sciences. 2020. Vol. 10, no. 6. DOI: 10.4236/ojapps.2020.106022
12. Hitt M., Tyler B. Strategic decision models: integrating different perspectives. Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12 (3). pp. 327—351. DOI:10.1002/smj.4250120502
13. Hough J., White M. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24 (5). pp. 481—489. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.303>
14. Huy Q. Time, temporal capability, and planned change. Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, №4. pp. 601—623. URL: <https://www.researchgate.net/publication/258914152>
15. Kanzola A., Papaioannou K., Panagiotis E. P. Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions. Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. Issue 4. 100588. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100588>
16. Klarner P., Raisch S. Move to the beat: Rhythms of change and firm performance. Academy of Management Journal. 2013. Vol. 56 (1). pp. 160-184. URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767>.
17. Koziol-Nadolna K., Beyer K. Determinants of the decision-making process in organizations. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 192. pp. 2375—2384. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
18. Lewis M. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review. 2000. Vol. 25, no. 4. pp. 760—776. URL: <https://www.jstor.org/stable/259204>;
19. Liu S., Yu F., Xu W., Zhang W. (). New approach to MCDM under interval-valued intuitionistic fuzzy environment. International Journal of Machine Learning and Cybernetics.

2012. Vol. 4. pp. 671—678. URL: <https://doi.org/10.1007/s13042-012-0143-3>

20. McNeilly M. Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers. Oxford University Press. 1996. 261 p.

21. Mintzberg H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11, no. 3. pp. 171—195. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>

22. Mintzberg H., The 5Ps of Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30, №. 1. pp. 11—32. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>

23. Parker D., Manson S., Janssen M., Hoffmann M., Deadman P. (). Multi-Agent Systems for the Simulation of Land-Use and Land-Cover Change: A Review. Annals of the Association of American Geographers. 2003. Vol. 93, no. 2. pp. 314—337. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8306.9302004>

24. Planellas M. The 3-stage process for making strategic decisions. 2019. URL: <https://dobetter.esade.edu/en/making-strategic-decisions>

25. Planellas M., Muni A. Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models. Cambridge: Cambridge University Press. 2019. 202 p.

26. Rodrigues M., Sirova E., Mugurusi G. A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company. IFAC-PapersOnLine. 2022. Vol. 55. Issue 10. pp. 2773—2778. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.149>

27. Smith W., Lewis M. Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. The Academy of Management Review. 2011. Vol. 36(2). URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

28. Tohidi H., Jabbari M.M. The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. Procedia Technology. 2012. Vol. 1. pp. 535—538. URL: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>

29. Wang J., Jing Y., Zhang C., Zhao, J. Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2009. Vol. 13(9). pp. 2263—2278. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2009.06.021>

30. Zarghami M., Szidarovszky F. Multicriteria analysis. Applications to water and environment management. 2011. URL: <http://doi.org/10.1007/978-3-642-17937-2>

#### References:

1. Batchenko, L.V. Honchar, L.O. and Oleksienko, A.V. (2021), "Rationalization of strategic

decision-making models in service companies", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-13>

2. Bojchuk, V.A. (2013), "Methods of making strategic management decisions", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 8 (46), pp. 224—228.

3. Kondratenko, N.O. and Volkova, M.V. (2021), "Features and conditions of making management decisions at the enterprise", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Seriiia "Ekonomika": naukovyj zhurnal*, vol. 23 (51), pp. 47—53.

4. Nikolaiev, K.D. and Chub, S.V. (2023), "Features of making management decisions in the field of national security", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (79), pp. 106—111.

5. Sumets', O.M. (2021), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

6. Center for Leadership of UCU (2025), "Leadership Center. How to make decisions in wartime according to the John Boyd method?", available at: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/> (Accessed 15 Feb 2025).

7. Shul'ha, O.A. (2022), "Methodological principles of making management decisions", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 2, pp. 54—58.

8. Bayo, P.L. and Akintokunbo, O.O. (2022), "Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach", *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, vol. 8, no. 1, pp. 56—62, available at: [https://www.researchgate.net/publication/360504196\\_Strategic\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/360504196_Strategic_Decision_Making) (Accessed 15 Feb 2025).

9. Dean, J.W. and Sharfman, M.P. (1996), "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *The Academy of Management Journal*, vol. 39 (2), pp. 368—396. <https://doi.org/10.2307/256784>

10. Elbanna, S. and Child, J. (2007), "Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model", *Strategic Management Journal*, vol. 28, issue 4, pp. 431—453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>

11. de Andreis, F.A (2020), "Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process", *Open Journal of Applied Sciences*, vol. 10, no. 6. DOI: 10.4236/ojapps.2020.106022

12. Hitt, M. and Tyler, B. (1991), "Strategic decision models: integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (3), pp. 327—351. DOI:10.1002/smj.4250120502

13. Hough, J. and White, M. (2003), "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (5), pp. 481—489. <https://doi.org/10.1002/smj.303>
14. Huy, Q. (2001), "Time, temporal capability, and planned change", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 4, pp. 601—623, available at: <https://www.researchgate.net/publication/258914152> (Accessed 15 Feb 2025).
15. Kanzola, A. Papaioannou, K. and Panagiotis, E.P. (2024), "Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 9, issue 4, 100588. <https://doi.org/10.1016/j.jik-2024.100588>
16. Klärner, P. and Raisch, S. (2013), "Move to the beat-Rhythms of change and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 56 (1), pp. 160—184. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0767>.
17. Koziol-Nadolna K. and Beyer K. (2021), "Determinants of the decision-making process in organizations", *Procedia Computer Science*, vol. 192, pp. 2375—2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
18. Lewis, M. (2000), "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 760—776, available at: <https://www.jstor.org/stable/259204> (Accessed 15 Feb 2025).
19. Liu, S. Yu, F. Xu, W. and Zhang, W. (2012), "New approach to MCDM under interval-valued intuitionistic fuzzy environment", *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, vol. 4, pp. 671—678. <https://doi.org/10.1007/s13042-012-0143-3>
20. McNeilly, M. (1996), *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, Oxford, UK.
21. Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 171—195. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110302>
22. Mintzberg, H. (1987), "The 5Ps of Strategy", *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 11—32. <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>
23. Parker, D. Manson, S. Janssen, M. Hoffmann, M. and Deadman, P. (2003), "Multi-Agent Systems for the Simulation of Land-Use and Land-Cover Change: A Review", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 93, no. 2, pp. 314—337. <https://doi.org/10.1111/1467-8306.9302004>
24. Planellas, M. (2019), "The 3-stage process for making strategic decisions", available at: <https://dobetter.esade.edu/en/making-strategic-decisions> (Accessed 15 Feb 2025).
25. Planellas, M. and Muni, A. (2019), *Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
26. Rodrigues, M. Sirova, E. and Mugurusi, G. (2022), "A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 55, issue 10, pp. 2773—2778. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.149>
27. Smith, W. and Lewis, M. (2011), "Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *The Academy of Management Review*, vol. 36 (2). <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
28. Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012), "The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations", *Procedia Technology*, vol. 1, pp. 535—538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
29. Wang, J. Jing, Y. Zhang, C. and Zhao, J. (2009), "Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 13 (9), pp. 2263—2278. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2009.06.021>
30. Zarghami, M. and Szidarovszky, F. (2011), "Multicriteria analysis", *Applications to water and environment management*. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-17937-2>

*Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663