

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**ОМЕЛЬЧЕНКО В.Я., ТАРАСЕНКО Д.Л.,
МАЦУКА В.М., ГОРБАШЕВСЬКА М.О.,
ТКАЧЕНКО О.Г., КОВЕРЗА В.С.**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»**

КИЇВ

2025

УДК 005.8

JEL M11, O22, D24

Автори: *Омельченко В.Я, д.е.н., професор (3), Тарасенко Д.Л. д.е.н., професор (10), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1,2), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (7,8), Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент (6,9), Коверза В.С. к.е.н., доцент (4,5)*

Рецензенти:

Міценко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського національного технічного університету

Дороніна Ольга Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя СТУСА

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 25.06.2025).*

Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.

Навчальний посібник присвячений теорії та практиці управління проєктами в сучасних умовах. Розглядаються базові поняття, методології та інструменти проєктного менеджменту, включаючи підходи PMBOK, PRINCE2, Agile, Waterfall. Окрему увагу приділено плануванню, обґрунтуванню та ініціалізації проєктів, ресурсному забезпеченню, управлінню ризиками, контролю виконання, управлінню якістю та персоналом. Посібник містить прикладні методики, зокрема структуризацію проєкту, сітьове і календарне планування, розробку бюджетів, формування команди та аналіз ефективності. Видання орієнтоване на здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей, викладачів, слухачів програм підвищення кваліфікації, а також практиків проєктного менеджменту.

© Омельченко В.Я.
© Тарасенко Д.Л.
© Мацука В.М.
© Горбашевська М.О.
© Ткаченко О.Г.
© Коверза В.С.
© Київ, МДУ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності	7
1.2. Система управління проєктами	11
1.3. Фази життєвого циклу проєкту	23
1.4. Структура, оточення та учасники проєкту	26
Контрольні питання.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ..	32
2.1. Розробка концепції проєкту	32
2.2. Сутність та структура проєктного аналізу	37
2.3. Критерії оцінки проєктної ефективності	45
Контрольні питання.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	53
3.1. Вибір і завдання проєктних фірм.....	53
3.2. Планування реалізації проєкту	56
3.3. Структуризація проєкту	62
Контрольні питання.....	69
РОЗДІЛ 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	70
4.1. Розроблення календарного плану проєкту	70
4.2. Сіткове моделювання процесу реалізації проєкту	78
4.3. Оптимізація часових параметрів проєкту	89
Контрольні питання.....	96
РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	97
5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту.....	97
5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту.....	108
5.3. Фінансове планування за проєктом.....	114
5.4. Порядок планування витрат за проєктом.....	118
5.5. Розробка бюджету проєкту.....	122
Контрольні питання.....	128
РОЗДІЛ 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	129
6.1. Роль контролю як функції управління проєктом	129
6.2. Цикл контролю проєкту.....	134
6.3. Види і ефективність контролю виконання проєкту.....	141
6.4. Методи і інструменти контролю виконання проєкту	147
Контрольні питання.....	152
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ.....	154
7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків.....	154
7.2. Методи аналізу ризиків проєкту.....	164
7.3. Можливості зниження та протидії ризикам.....	168
7.4. Управління проєктними ризиками.....	176
Контрольні питання.....	182

РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ.....	184
8.1. Маркетингова стратегія в управлінні проєктами.....	184
8.2. Концепція управління якістю проєктів.....	188
8.3. Норми і стандарти якості.....	192
8.4. Еволюція підходів до якості у маркетингу та управлінні проєктами..	194
8.5. Управління забезпеченням якості проєкту.....	197
8.6. Контролювання якості проєкту.....	202
Контрольні питання.....	205
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ.....	207
9.1. Особливості управління персоналом у проєктах.....	207
9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку.....	212
9.3. Організаційна культура проєкту.....	219
9.4. Управління конфліктами в проєкті.....	224
Контрольні питання.....	229
РОЗДІЛ 10. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	230
10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень.....	230
10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.....	235
10.3. Інтуїтивні управлінські рішення.....	241
10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень..	244
10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності.....	249
Контрольні питання.....	254
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	256
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	260
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	281
ЛІТЕРАТУРА.....	291

РОЗДІЛ 10. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень

10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.

10.3. Інтуїтивні управлінські рішення

10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень

10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності

10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень

У сучасних умовах поняття «рішення» набуло багатьох значень і використовується в різноманітних контекстах. Найчастіше його трактують як процес вибору найдоцільнішого, ефективного або оптимального варіанта дій серед кількох можливих альтернатив. Інколи під «рішенням» мають на увазі вже прийнятий результат цього вибору.

У сфері управління під управлінськими рішеннями розуміють як сам процес пошуку найефективнішого, найбільш раціонального або оптимального курсу дій з боку керівника, так і підсумковий результат цього процесу.

Управлінське рішення – це підсумок творчої взаємодії суб'єкта управління (керівника або органу управління) з об'єктом управління (колективом або структурною одиницею), спрямований на вирішення конкретної управлінської ситуації, яка виникає в процесі функціонування організації чи системи.

Важливо також зазначити соціальну природу управлінських рішень: вони не лише організовують і координують діяльність трудового колективу, а й виступають ефективним інструментом досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Таким чином, управлінське рішення є ключовим елементом процесу управління, що визначає напрям розвитку організації та забезпечує її ефективне функціонування.

До управлінського рішення пред'являється ряд загальних вимог, які забезпечують його ефективність, доцільність та відповідність управлінському процесу. Серед ключових вимог варто виділити такі:

- Комплексна обґрунтованість – рішення повинне базуватися на всебічному аналізі ситуації, враховувати всі наявні дані, можливі ризики та наслідки, а також бути підтриманим логічними аргументами та фактами.
- Своєчасність – управлінське рішення повинне прийматися в оптимальний момент, коли ще є можливість впливати на ситуацію, запобігти ускладненням або використати сприятливі умови. Запізнілі рішення можуть втратити свою ефективність.
- Змістовна повнота – рішення має охоплювати всі ключові аспекти проблеми, надавати чіткі вказівки щодо дій, відповідальних осіб, строків виконання та ресурсів, необхідних для реалізації.
- Відповідність повноваженням – кожне рішення має прийматися в межах компетенції та юридичних прав керівника або органу управління, що його ухвалює.

- Узгодженість з попередніми рішеннями – нове управлінське рішення не повинно суперечити раніше прийнятим рішенням, воно має гармонійно вписуватись у загальну стратегію та політику організації, підтримуючи цілісність управлінського процесу.

Види управлінських рішень класифікують за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їхню суть, значення та умови застосування. В таблиці 10.1. представлені основні типологічні характеристики управлінських рішень.

Таблиця 10.1

Класифікація управлінських рішень

Критерій класифікації	Типи управлінських рішень
1. Вплив на майбутнє організації	- Стратегічні: визначають напрям розвитку, мають ініціативний характер - Тактичні: реалізують стратегічні цілі, є виконавчими
2. Масштаб охоплення	- Глобальні: охоплюють всю організацію - Локальні: стосуються окремих підрозділів
3. Часова перспектива	- Перспективні: орієнтовані на майбутнє - Поточні: вирішують сучасні завдання
4. Період реалізації	- Довгострокові: понад 5 років - Середньострокові: 1–5 років - Короткострокові: до 1 року
5. Обов'язковість виконання	- Директивні: обов'язкові до виконання - Рекомендаційні: бажані до виконання - Орієнтуючі: визначають напрям дій
6. Функціональне призначення	- Організаційні: в межах посадових обов'язків - Координуючі: узгодження діяльності - Регулюючі: правила дій - Активізуючі: стимулюють виконавців
7. Спосіб прийняття	- Інтуїтивні: базуються на передбаченні - Адаптаційні: спираються на минулий досвід
8. Широта охоплення	- Загальні: стосуються всіх - Спеціальні: вирішують конкретні питання
9. Кількість учасників	- Індивідуальні: приймаються однією особою - Колективні: ухвалюються групою - Делеговані: приймаються за дорученням

Дані створено автором самостійно

Класифікація управлінських рішень за різними критеріями дозволяє глибше зрозуміти їхню природу, функціональне призначення та роль у процесі управління. Такий підхід сприяє ефективній організації управлінської діяльності, допомагає керівникам обирати оптимальні форми рішень залежно від ситуації, мети, часу, масштабів дії та рівня відповідальності.

Різноманітність видів рішень (стратегічні, тактичні, локальні, директивні, інтуїтивні тощо) свідчить про складність управлінського процесу, який вимагає гнучкості, адаптивності й аналітичного мислення. Завдяки класифікації можна краще структурувати управлінські завдання, забезпечити їхнє логічне поєднання та забезпечити успішну реалізацію організаційних цілей.

Таким чином, правильне розуміння видів управлінських рішень є основою для прийняття зважених і ефективних управлінських кроків.

Креативні управлінські рішення – це рішення, які виходять за межі стандартного мислення та базуються на нових підходах, ідеях, що створюють додаткову цінність або конкурентну перевагу для організації. Такі рішення є результатом творчого мислення, інновацій та нестандартного підходу до вирішення проблем.

Ключова мета: знаходження нестандартного, ефективного рішення управлінських задач в умовах невизначеності або динамічних змін.

Ключові особливості креативних управлінських рішень можна охарактеризувати наступним чином (рис.10.1).

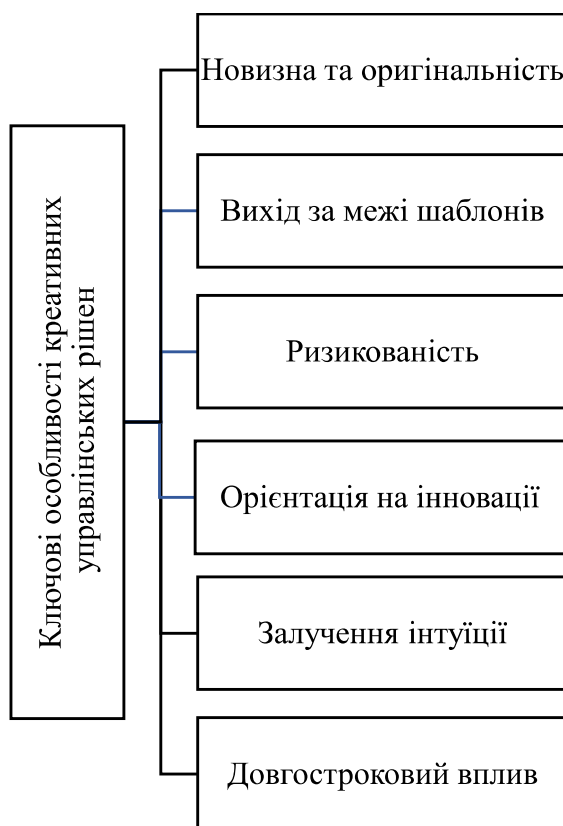


Рис.10.1. Ключові особливості креативних управлінських рішень
Дані створено автором самостійно.

Ключові особливості креативних управлінських рішень свідчать про їхню виняткову роль у сучасному управлінні. Умови динамічного розвитку економіки, постійних змін і конкуренції вимагають від керівників здатності мислити нестандартно, швидко адаптуватися до нових викликів та формувати рішення, які не лише вирішують поточні проблеми, а й відкривають нові перспективи для організації.

Такі рішення базуються на поєднанні інтуїції, аналітики, творчості та командної взаємодії. Їхня ефективність значною мірою залежить від гнучкості, новизни, відкритості до експериментів та готовності приймати ризики. Креативне управління дозволяє організаціям не просто виживати, а й бути лідерами змін у своїй галузі.

Отже, розвиток креативного потенціалу управлінця є ключовою умовою ефективного стратегічного мислення та досягнення сталого успіху.

Прийняття креативного управлінського рішення – це особливий процес,

що відрізняється від класичних підходів більшою гнучкістю, творчістю та орієнтацією на пошук нових ідей. Умовно його можна поділити на кілька послідовних етапів (рис.10.2).

Етапи прийняття креативного управлінського рішення

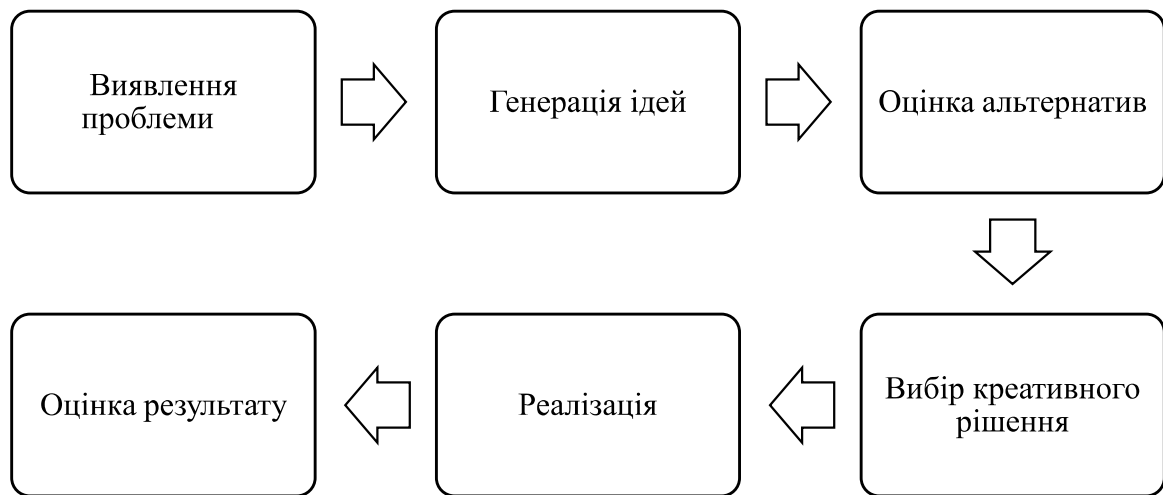


Рис.10.2. Етапи прийняття креативного управлінського рішення

Дані створено автором самостійно.

Етапи прийняття креативного управлінського рішення можна охарактеризувати наступним чином:

1. Виявлення проблеми або можливості. Першим кроком у процесі прийняття креативного рішення є чітке розуміння проблемної ситуації або виявлення нової можливості. Креативність проявляється вже на цьому етапі, коли керівник або команда здатні побачити нетипову ситуацію як потенційну точку росту.
2. Формулювання творчого завдання. На основі виявленої проблеми формується завдання, що потребує нестандартного вирішення. Тут важливо переосмислити проблему під новим кутом, сформулювати її як виклик, який стимулює творче мислення.
3. Генерація ідей. Це ключовий етап, що передбачає створення широкого спектру ідей. Використовуються методи колективної творчості: брейнштормінг, метод шести капелюхів, морфологічний аналіз тощо. Основна мета – зібрати якомога більше варіантів без негайної критики чи обмежень.
4. Оцінка та відбір ідей. Зібрані ідеї аналізуються за критеріями ефективності, новизни, ризику, ресурсної доступності та відповідності цілям. Обираються ті, що мають найбільший потенціал для подальшої реалізації.
5. Розробка рішення. Відібрані ідеї деталізуються, створюється план дій, визначаються ресурси, терміни та відповідальні особи. Це перехід від абстрактної ідеї до конкретного управлінського рішення.
6. Прийняття рішення. Остаточне рішення ухвалюється керівником або командою. Часто цей момент супроводжується інтуїтивною впевненістю в правильності вибору. У креативному управлінні інтуїція відіграє важливу

роль нарівні з логікою.

7. Реалізація. Втілення рішення в практику вимагає ефективної комунікації, залучення виконавців, управління змінами та адаптації до можливих викликів.
8. Оцінка результатів і рефлексія. Завершальний етап – аналіз ефективності реалізованого рішення. Проводиться оцінка досягнутих результатів, виявляються сильні сторони, недоліки, а також формуються висновки на майбутнє.

Креативні управлінські рішення – це не просто інструмент реагування, а шлях до формування нової якості управління. Для визначення різниці між класичними методами управління та сучасними, гнучкими підходами, що базуються на творчості та інноваціях використовують порівняння традиційного та креативного управлінського рішення (табл. 10.3). Це необхідно для:

- Вибору правильного стилю управління залежно від ситуації (стабільне середовище чи нестабільне, рутинні завдання чи креативні виклики).
- Підвищення ефективності управлінських рішень шляхом поєднання сильних сторін обох підходів.
- Розвитку управлінського мислення, де керівник усвідомлює межі шаблонних дій і відкривається до нових форм рішень.
- Оцінки ризиків – традиційні рішення часто безпечніші, а креативні можуть бути ризикованішими, але відкривають нові перспективи.
- Навчання управлінців – порівняння є корисним у професійній підготовці, дозволяє краще структурувати знання про управління.

Таблиця 10.2

Порівняльна характеристика традиційних та креативних управлінських рішень

Ознака	Традиційне управлінське рішення	Креативне управлінське рішення
Підхід	Раціональний, логічний, базується на досвіді й інструкціях	Творчий, інтуїтивний, базується на нестандартному мисленні
Мета	Вирішити проблему в межах чинних правил	Знайти нові можливості, вийти за межі стандартів
Процес	Структурований, послідовний	Гнучкий, може змінюватися в процесі
Інструменти	Регламенти, процедури, інструкції	Брейнштормінг, креативні техніки, дизайн-мислення
Ризик	Низький, рішення перевірене часом	Вищий, можливі непередбачувані результати
Інноваційність	Мінімальна або відсутня	Висока, часто веде до нових ідей та продуктів
Швидкість	Швидке в рутинних умовах	Може вимагати більше часу для генерації та перевірки ідей
Гнучкість	Обмежена	Висока, легко адаптується до змін
Підходить для	Стабільного середовища, типових завдань	Динамічного середовища, складних проблем або інноваційних проєктів

Дані створено автором самостійно.

Порівняння традиційного та креативного управлінського рішення необхідне для того, щоб обирати найефективніший підхід залежно від умов. У сучасному світі важливо не тільки вміти діяти за правилами, а й створювати нові правила, коли старі вже не працюють.

Креативні управлінські рішення – це ключовий інструмент сучасного менеджменту, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін, знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем і формувати конкурентні переваги. Вони базуються на поєднанні логіки, інтуїції та творчого мислення, передбачають відкритість до нових ідей, гнучкість і готовність до ризику.

Особливістю креативних рішень є їхній нестандартний характер, інноваційна спрямованість та здатність генерувати нові можливості там, де традиційні підходи виявляються неефективними. Успішне прийняття таких рішень вимагає відповідної управлінської культури, розвитку творчого потенціалу колективу та використання сучасних методів генерації ідей.

Таким чином, креативне управління є не лише альтернативою класичному, а й необхідною умовою ефективного функціонування організацій у мінливому середовищі XXI століття.

10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях

Прийняття управлінського рішення є складним, багатогранним процесом, який охоплює численні стадії та операції. Його побудова не є універсальною – у науковій і практичній площині існують різні підходи до визначення кількості та змісту етапів. Це обумовлено такими чинниками, як кваліфікація менеджера, характер ситуації, стиль управління, організаційна культура та рівень децентралізації управлінської структури.

Успішність процесу багато в чому залежить від того, наскільки керівник усвідомлює сильні сторони й обмеження обраної методології, здатен адаптувати процедуру прийняття рішення до конкретних умов і вибрати найдоцільніший варіант з урахуванням власного стилю лідерства.

Особливої уваги потребує розробка раціонального креативного управлінського рішення, яке поєднує логічну обґрунтованість і творчу інноваційність. Цей процес включає такі ключові етапи:

1. Виявлення ситуації, що потребує втручання. На цьому етапі фіксується проблема або можливість, яка вимагає прийняття управлінського рішення. Важливо визначити, чи є ситуація стандартною, чи вона потребує нестандартного, креативного підходу.

2. Збір та аналіз релевантної інформації. Здійснюється пошук даних про подібні ситуації, вивчаються чинні методи управління, оцінюються внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на прийняття рішення.

3. Формування та оцінювання можливих альтернатив. Визначаються варіанти дій на основі доступних ресурсів, знань і досвіду менеджера. Оцінюються переваги, ризики та потенціал кожної альтернативи.

4. Підготовка і вибір оптимального рішення. Обраний варіант ретельно аналізується, уточнюються його деталі, розраховуються наслідки. На цьому етапі

виявляється креативність у підході до вирішення проблеми.

5. Прийняття управлінського рішення. Альтернатива, що визнана найкращою, юридично або адміністративно оформлюється – відбувається офіційне затвердження рішення.

6. Реалізація та контроль виконання. Рішення впроваджується в практику. Паралельно здійснюється моніторинг процесу реалізації та оцінювання досягнутих результатів з метою коригування дій або повторного перегляду рішення.

Кожен із зазначених етапів передбачає використання спеціальних процедур та інструментів управління. Таким чином, прийняття рішення стає невід’ємною частиною загального управлінського процесу та завершує логічний цикл впливу суб’єкта управління на об’єкт. Креативне управлінське рішення формує не лише відповідь на проблему, а й інструмент стратегічного розвитку організації.

Ефективність креативних управлінських рішень значною мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процес їх формування та реалізації. Серед основних варто виокремити такі:

- Чітке визначення мети. Для прийняття результативного управлінського рішення необхідно ясно сформулювати, з якою метою воно ухвалюється, яких конкретних результатів очікується досягти, якими критеріями вимірюватиметься успіх і наскільки ці результати відповідають початково поставленим завданням.
- Якість та значущість інформації. Успішність прийнятого рішення залежить не стільки від кількості зібраної інформації, скільки від її актуальності, достовірності та практичної цінності. На цьому етапі ключову роль відіграє професійна компетентність, досвід і інтуїція керівника.
- Обмеження в часі. Управлінські рішення часто доводиться приймати в умовах жорстких часових рамок, посиленого зовнішнього тиску, дефіциту ресурсів, змін у ринковому середовищі чи непередбачуваної політичної поведінки. У таких умовах здатність до швидкої реакції є критично важливою.
- Організаційна структура управління. Ефективність рішень значною мірою залежить від гнучкості, вертикалі повноважень і комунікаційної здатності управлінських структур.
- Форми і методи управлінської діяльності. Способи організації процесів, стиль керівництва, технології комунікації – все це безпосередньо впливає на якість розробки і впровадження рішень.
- Методика підготовки та реалізації рішень. Різні умови функціонування організації потребують різних підходів: лідери ринку застосовують одні моделі, а ті, хто лише наздоганяє конкурентів, – інші.
- Суб’єктивний характер оцінювання. Чим більш новаторським є рішення, тим складніше його об’єктивно оцінити – у таких випадках значну роль відіграють персональні переконання та оцінки менеджера.
- Стан системи управління та трудового колективу. Впливають такі чинники, як морально-психологічний клімат, рівень довіри до керівника, професійна підготовка персоналу, ступінь згуртованості команди.

- Система експертного оцінювання ефективності. Для об'єктивного вимірювання результативності управлінського рішення доцільно використовувати комплексну систему експертних оцінок. Водночас потрібно враховувати, що навіть детально проаналізовані рішення можуть виявитися неефективними через непередбачувані зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі організації.

Процес креативного мислення у сфері управління є складним та багатофакторним. Він формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть як сприяти, так і гальмувати творчу активність керівника. Найважливіші з них подано нижче:

1. Рівень ризику. Прийняття будь-якого управлінського рішення завжди пов'язане з певним рівнем невизначеності. Ризик може мати як позитивні наслідки (інноваційність, прорив), так і загрозливі (збитки, репутаційні втрати). Креативність у рішенні часто збільшує рівень відповідальності за результат.

2. Часові обмеження. Обмежений час, який має менеджер на прийняття рішення, змушує його діяти швидко, що знижує можливість глибокого аналізу та об'єктивної оцінки всіх альтернатив. Саме в таких умовах інтуїція і досвід відіграють вирішальну роль.

3. Підтримка з боку колективу. Рівень підтримки з боку інших керівників, підлеглих та загального колективу значною мірою впливає на реалізацію креативного рішення. Менеджери, які не мають авторитету або ще не здобули довіри, стикаються з труднощами у втіленні навіть найперспективніших ідей.

4. Особисті характеристики менеджера. Творчий підхід до управління передбачає наявність таких рис, як критичне мислення, інтуїція, рішучість, стресостійкість та відкритість до нового. Саме особисті якості визначають здатність приймати нестандартні, але ефективні рішення.

5. Політика та культура організації. Внутрішня політика компанії, її корпоративні цінності, стиль керівництва і навіть неформальні відносини можуть мати істотний вплив на прийняття креативних рішень. Деякі організації заохочують ініціативу, інші – навпаки, орієнтовані на жорстку регламентацію.

В таблиці 10.3. представлені основні фактори впливу на креативне управлінське рішення.

Таблиця 10.3.

Фактори впливу на креативне управлінське рішення

Фактор	Суть впливу
Рівень ризику	Пов'язаний з відповідальністю за результат і готовністю до невизначеності
Часові обмеження	Впливають на здатність до глибокого аналізу і змушують діяти інтуїтивно
Підтримка з боку колективу	Визначає легкість реалізації рішень та рівень спротиву нововведенням
Особисті якості керівника	Формують здатність до творчого мислення та ефективного реагування на виклики
Політика організації	Створює умови або бар'єри для творчої ініціативи з боку менеджерів

Дані створено автором самостійно

Креативна діяльність у сфері управління є результатом взаємодії ряду чинників, серед яких центральне місце займають особистість керівника, організаційне середовище та здатність ефективно діяти в умовах ризику й обмеженого часу. Усвідомлення цих впливів допомагає розвивати управлінську гнучкість і формувати ефективну креативну стратегію.

Якість управлінських рішень, а також ступінь їхньої новизни й творчої складової, визначається низкою важливих чинників, які поділяються на об'єктивні та суб'єктивні (рис.10.3.).



Рис.10.3. Чинники, які впливають на якість прийняття управлінських рішень

Джерело: створено автором самостійно

1. Об'єктивні чинники:

- Умови праці персоналу, що залучений до прийняття рішень, значною мірою впливають на ефективність творчого мислення й мотивацію до пошуку інноваційних підходів.
- Доступність і якість актуальної інформації є критичною для обґрунтування рішень. Важлива не лише кількість інформації, а її релевантність і точність.
- Кваліфікація працівників, які беруть участь у процесі прийняття рішень, визначає здатність аналізувати ситуацію та пропонувати продуктивні альтернативи.

2. Суб'єктивні чинники:

- Індивідуальні характеристики осіб, задіяних у процесі, включаючи рівень креативності, стресостійкість, здатність до аналізу та інтуїтивного мислення.
- Природа взаємодії між членами колективу – наявність довіри, командна підтримка або, навпаки, конфлікти, можуть як сприяти, так і ускладнювати ухвалення креативних рішень.

- Стиль управління, який практикує керівник, може або стимулювати ініціативу та новаторство, або ж навпаки, обмежувати самостійність співробітників.

Як зазначав Г. Спенсер, ефективне рішення може прийняти кожен, хто має достатню кількість інформації. Однак креативний управлінець спроможний знайти оптимальний вихід навіть в умовах обмеженого інформаційного ресурсу. А справжній талант керівника полягає в здатності діяти результативно навіть тоді, коли необхідні дані повністю відсутні.

Управлінські рішення, засновані на особистому досвіді керівника та його професійному судженні, є важливою складовою практичного менеджменту. Незважаючи на технологічні досягнення та доступ до аналітичних даних, значна частина рішень у реальному управлінні ухвалюється саме завдяки накопиченим знанням, спостереженням і внутрішній інтуїції (табл. 10.4).

Таблиця 10.4.

Переваги рішень, що ґрунтуються на досвіді та судженнях:

Перевага	Пояснення
Оперативність	Досвід дозволяє швидко приймати рішення без тривалого аналізу.
Адаптивність	Суб'єктивне судження дозволяє адаптуватися до змінних або непередбачуваних ситуацій.
Глибоке розуміння контексту	Рішення базується на практичному знанні внутрішніх і зовнішніх чинників.
Ефективність в умовах невизначеності	У ситуаціях браку даних досвід є надійним джерелом орієнтирів.

Джерело: створено автором самостійно.

Для того щоб управлінські рішення, засновані на особистому досвіді та судженнях менеджера, були не лише швидкими, але й якісними, повинні бути дотримані певні умови. Серед них варто виокремити такі ключові аспекти:

1. Високий рівень професійної компетентності. Рішення буде якісним лише тоді, коли воно приймається особою з відповідною підготовкою та досвідом у галузі.

2. Наявність подібних ситуацій у минулому. Сприйняття ситуації як аналогічної до вже відомої дає змогу використовувати перевірені моделі поведінки.

3. Часовий дефіцит. В умовах обмеженого часу часто неможливо провести повноцінний аналіз – тоді керівник опирається на внутрішнє відчуття та інтуїцію.

4. Відсутність повної інформації. Якщо відсутні необхідні аналітичні дані, управлінське судження стає головним джерелом для прийняття рішення.

5. Психологічна впевненість. Рішення, ухвалене на основі досвіду, часто супроводжується внутрішньою впевненістю, що позитивно впливає на його реалізацію.

Ефективність рішень, які ґрунтуються на досвіді, залежить не лише від самого досвіду, а й від контексту, у якому працює менеджер. Сукупність професіоналізму, особистісних якостей, організаційної підтримки та здатності до

самоаналізу формує основу для успішного практичного застосування таких рішень.

Управлінські рішення можуть прийматися на основі різних підходів: аналітичного (через використання даних, моделей, алгоритмів) або емпіричного (через досвід, інтуїцію та професійне судження керівника). Кожен із цих підходів має свої переваги, обмеження та сферу найефективнішого застосування (табл. 10.5).

Таблиця 10.5.

Порівняння рішень на основі даних та на основі досвіду

Джерело	Дані, моделі, розрахунки	Досвід, спостереження, інтуїція
Швидкість ухвалення	Повільне (залежить від обсягу даних)	Швидке
Ризик	Низький при точних даних	Вищий, залежить від точності досвіду
Застосування	Стабільні умови, передбачувані системи	Невизначеність, динамічні або кризові ситуації
Гнучкість	Обмежена процедурою	Висока
Джерело	Дані, моделі, розрахунки	Досвід, спостереження, інтуїція

Джерело: створено автором самотійно.

Жоден із підходів не є універсальним. Оптимальною є синергія аналітики та досвіду – тобто використання фактів та інтуїтивного бачення одночасно. Такий баланс дозволяє ухвалювати гнучкі, ефективні та водночас обґрунтовані рішення в сучасному управлінні.

Рішення, які ґрунтуються на досвіді та професійному судженні, мають велике значення в управлінні, особливо в умовах невизначеності або дефіциту часу. Їх ефективність залежить від якості досвіду, рівня компетентності керівника та глибини його розуміння ситуації. Поєднання інтуїтивного підходу з аналітичним дозволяє досягти балансу між швидкістю, точністю та інноваційністю управлінських рішень.

Розробка та прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на досвіді та професійному судженні, є невід’ємною складовою управлінської діяльності, особливо в умовах нестачі часу, інформації або високої динаміки змін. Такий підхід дозволяє керівникам діяти швидко, адаптивно та з урахуванням практичних реалій.

Ефективність рішень, заснованих на досвіді, значною мірою залежить від особистої компетентності управлінця, наявності аналогічних ситуацій у минулому, підтримки колективу, а також здатності до самоаналізу і готовності брати відповідальність. Успішне прийняття таких рішень можливе лише тоді, коли керівник володіє високим рівнем професійної інтуїції, знанням контексту та вмінням оцінити ситуацію в умовах невизначеності.

Таким чином, рішення, засновані на досвіді та судженнях, є цінним інструментом в арсеналі сучасного менеджера, особливо коли їх доповнює аналітична обґрунтованість і підтримка організаційного середовища.

10.3. Інтуїтивні управлінські рішення

Управлінські рішення є основою діяльності будь-якого керівника. Традиційно наголос робиться на раціональному підході, що базується на зборі даних, аналізі альтернатив та логічному виборі найкращого варіанту. Однак у сучасному динамічному та невизначеному бізнес-середовищі все більшої ваги набувають інтуїтивні управлінські рішення.

Інтуїтивне рішення – це управлінське рішення, що приймається без чіткого логічного обґрунтування, на основі досвіду, інтуїції, передчуття або «шостого чуття» керівника.

Інтуїтивний спосіб ухвалення рішень вважається одним із найскладніших з точки зору психології, оскільки базується не на логіці, а на внутрішньому відчутті. Йому притаманні:

- ілюзія миттєвого розуміння ситуації,
- спонтанність думок,
- відсутність чіткого усвідомлення механізму прийняття рішення.

Хоч інтуїція часто здається магічною чи спонтанною, насправді вона ґрунтується на особливостях мислення, загальних когнітивних здібностях та накопиченому досвіді.

Інтуїтивні управлінські рішення – це рішення, що приймаються керівником на основі:

- Внутрішніх відчуттів. Неясне, але стійке відчуття правильності чи неправильності певного шляху.
- Накопиченого досвіду. Неусвідомлене використання знань та уроків з минулих ситуацій.
- Розпізнавання патернів. Здатність швидко бачити закономірності та зв'язки у складній або неповній інформації, яку свідомий аналіз може пропустити.
- Емоційного інтелекту. Врахування невербальних сигналів, атмосфери в колективі, прихованих мотивів людей.
- Цінностей та переконань. Рішення може ґрунтуватися на відповідності особистим або корпоративним цінностям.

Важливо розуміти, що інтуїція в управлінні – це не сліпе вгадування чи містика. Це складний психічний процес, результат несвідомої обробки величезного масиву інформації, отриманої через досвід та спостереження.

Види інтуїтивного прийняття рішень

1. Інсайт (раптове осяяння). Це момент, коли думка приходить несподівано, ніби «з неба». Людина раптом бачить ситуацію під новим, несподіваним кутом. Інсайт – явище рідкісне, часто супроводжується емоційним підйомом, і схожий на інстинктивне «прозріння».

2. Псевдоінтуїція. Зовні здається, ніби ідея з'явилася сама по собі, але насправді це результат глибокої підсвідомої роботи мозку.

Згідно з підходами нейролінгвістичного програмування (НЛП), інформація, яку сприймає мозок, не завжди обробляється у звичний спосіб. Вона може «обійти» стандартні маршрути та активувати нестандартні асоціації, що веде до формування творчих ідей. Таким чином, інтуїтивне рішення часто є результатом років досвіду, який невербально структурується у свідомості.

Варто пам'ятати, що інтуїція не завжди веде до правильного рішення. Надмірна довіра до інтуїтивних підходів може стати джерелом помилок. Найкраща стратегія – це поєднання інтуїції з раціональним аналізом, а також свідомий розвиток креативного стилю мислення.

На перший погляд, організаційні рішення здаються такими, що мають базуватись виключно на логіці та фактах. Проте у реальному бізнес-середовищі, яке часто є нестабільним та невизначеним, інтуїція відіграє важливу роль.

Тому в процесі управління, особливо під час розробки креативних стратегій, слід враховувати:

- загальні принципи формулювання управлінських рішень,
- етапи їх прийняття,
- а також особливості реалізації у динамічному середовищі.

Інтуїтивні рішення мають певну характеристику:

- Швидкість. Часто приймаються значно швидше, ніж раціональні.
- Цілісність. Сприймають ситуацію як єдине ціле, а не набір окремих фактів.
- Неповна усвідомленість. Керівнику може бути важко чітко пояснити логіку, що призвела до рішення.
- Емоційне забарвлення. Часто супроводжуються відчуттям впевненості або сумніву.

Інтуїція особливо цінна в таких ситуаціях:

- Висока невизначеність. Коли бракує достовірних даних для раціонального аналізу.
- Дефіцит часу. Коли потрібно прийняти швидке рішення в критичній ситуації.
- Новизна проблеми. Коли немає прецедентів чи стандартних алгоритмів дій.
- Висока складність. Коли занадто багато змінних та взаємозв'язків для повного раціонального аналізу.
- Рішення, пов'язані з людьми. Оцінка кандидатів, формування команд, вирішення конфліктів, де важливі нюанси людської поведінки.
- Генерування інноваційних ідей. Інтуїція може підказати несподівані, креативні рішення.

Щоб краще зрозуміти роль інтуїції, порівняємо її сильні та слабкі сторони у таблиці 10.6.

Таблиця 10.6.

Переваги та недоліки інтуїтивних управлінських рішень

Переваги (Сильні сторони)	Недоліки (Слабкі сторони / Ризики)
1	2
Швидкість прийняття рішень: Дозволяє оперативно реагувати.	Ризик упередженості: Рішення може базуватися на стереотипах, минулих помилках, особистих симпатіях/антипатіях.
Ефективність у складних та невизначених умовах: Допомогає діяти, коли раціональний аналіз заходить у глухий кут.	Важкість обґрунтування: Складно пояснити логіку рішення підлеглим, керівництву, партнерам.
Врахування «невидимих» факторів: Дозволяє врахувати нюанси, емоції, приховані сигнали.	Складність передачі досвіду: Інтуїтивні навички важко формалізувати та навчити інших.

1	2
Стимулювання креативності та інновацій: Може призвести до нестандартних, проривних ідей.	Можливість серйозної помилки: Інтуїція може підвести, особливо якщо досвід обмежений або нерелевантний ситуації.
Цілісне бачення ситуації: Допомогає побачити «велику картину», а не лише окремі деталі.	Ігнорування важливих даних: Схильність покладатися на відчуття може призвести до нехтування об'єктивною інформацією.
Підвищення впевненості керівника: Успішний досвід використання інтуїції зміцнює віру у власні сили.	Опір змінам: Іноді інтуїція базується на застарілому досвіді і заважає сприйняти нові підходи.

Джерело: створено автором самостійно

Як бачимо з таблиці інтуїтивні рішення є цінними, але не безпомилковими інструментами. Їх ефективність сильно залежить від досвіду керівника, контексту ситуації та його здатності усвідомлювати потенційні пастки упередженості. Оптимальним є використання інтуїції не як заміни, а як доповнення до раціонального аналізу, що дозволяє максимізувати її переваги та мінімізувати недоліки.

Найефективніші керівники не покладаються виключно на інтуїцію чи тільки на раціональний аналіз. Вони вміють поєднувати ці два підходи. Інтуїція може генерувати гіпотезу чи ідею, а раціональний аналіз – перевіряти її життєздатність. Раціональний аналіз може виявити кілька рівноцінних варіантів, а інтуїція – допомогти обрати найкращий з них. У кризовій ситуації першим може бути інтуїтивне рішення, а потім – раціональний аналіз для його корекції та обґрунтування (табл.10.7).

Таблиця 10.7.

Порівняння інтуїтивного та раціонального підходів

Критерій	Інтуїтивний підхід	Раціональний підхід
Основа рішення	Досвід, відчуття, патерни, цінності	Дані, факти, логіка, аналіз
Процес	Нелінійний, цілісний, переважно несвідомий	Послідовний, структурований, свідомий
Швидкість	Зазвичай швидкий	Зазвичай повільніший
Обґрунтування	Складне, суб'єктивне	Чітке, об'єктивне (на основі даних)
Оптимальні умови	Невизначеність, складність, дефіцит часу, інновації	Стабільність, наявність даних, стандартні процедури
Основний ризик	Упередженість, помилка через брак даних	«Аналітичний параліч», ігнорування нюансів, повільність
Використання інформації	Неявна, неструктурована інформація, емоції	Явна, структурована, кількісна та якісна інформація

Джерело: створено автором самостійно

Інтуїтивні управлінські рішення є важливим та цінним інструментом в арсеналі сучасного керівника, особливо в умовах швидких змін та невизначеності. Інтуїція – це не містика, а результат несвідомої обробки досвіду

та інформації. Її можна і потрібно розвивати через практику, рефлексію та розширення кругозору. Інтуїтивні рішення мають як суттєві переваги (швидкість, креативність, ефективність у складних умовах), так і значні ризики (упередженість, важкість обґрунтування, можливість помилки).

Найвища майстерність управління полягає не у виборі між інтуїцією та раціональністю, а в їхньому збалансованому та ситуативному поєднанні. Ефективний керівник використовує раціональний аналіз для перевірки інтуїтивних здогадок та інтуїцію для вибору між раціонально обґрунтованими альтернативами або для дій в умовах браку даних. Розвиток інтуїції потребує самоусвідомлення, вміння розпізнавати власні упередження та готовності вчитися на помилках.

Таким чином, розуміння природи інтуїтивних рішень, їх сильних та слабких сторін, а також свідомий розвиток цієї навички дозволяє керівникам приймати більш гнучкі, своєчасні та ефективні управлінські рішення.

10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень

Прийняття рішень є центральною функцією управління. Класичні теорії менеджменту акцентували увагу на раціональних моделях, що передбачають послідовний аналіз інформації, оцінку альтернатив за чіткими критеріями та вибір оптимального варіанту [133]. Однак, сучасне бізнес-середовище, що характеризується високою волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, часто не надає достатньо часу або повної інформації для виключно раціонального аналізу. В таких умовах зростає роль інтуїції – здатності керівника приймати ефективні рішення на основі досвіду, підсвідомої обробки інформації, розпізнавання патернів та внутрішніх відчуттів [114].

Проте інтуїція не є безпомилковою. Вона схильна до впливу когнітивних упереджень та евристик, що можуть призводити до систематичних помилок [120].

Феномен інтуїції досліджується в рамках когнітивної психології, нейронауки та теорії менеджменту. З позицій дуальної теорії мислення [120], інтуїція є продуктом Системи 1 – швидкого, автоматичного, несвідомого та емоційно забарвленого мислення, що оперує асоціаціями та досвідом. На противагу їй, Система 2 відповідає за повільне, свідоме, логічне та аналітичне мислення. Ефективне прийняття рішень часто потребує взаємодії обох систем.

Інтуїція в управлінні – це не випадкове вгадування, а результат глибоко засвоєного досвіду та експертизи, що дозволяє швидко розпізнавати знайомі патерни у нових ситуаціях. Нейробіологічні дослідження вказують на залучення різних ділянок мозку, відповідальних за обробку емоцій, пам'яті та інтеграцію інформації, в процесах інтуїтивного мислення. Важливо відрізнити експертну інтуїцію, що базується на великому досвіді у певній сфері, від помилкових евристик та упереджень.

Запропоновані методи можна класифікувати за різними критеріями: за суб'єктом (індивідуальні/групові) та за основною метою (генерація інсайтів/оцінка та інтеграція).

Методи, спрямовані на індивідуальну активізацію інтуїції:

- Практики усвідомленості (Mindfulness) та медитація. Допомагають знизити розумовий «шум», підвищити чутливість до внутрішніх сигналів та створити простір для виникнення інсайтів. Регулярна практика сприяє кращому контакту з власними відчуттями та емоціями.
- Ведення щоденника та рефлексія. Систематичний запис думок, відчуттів та аналіз минулих рішень (особливо тих, де інтуїція відіграла роль) допомагає краще зрозуміти власні патерни мислення та джерела інтуїтивних підказок.
- Інкубаційний період. Свідоме відсторонення від проблеми після інтенсивного занурення в неї. Переключення уваги дозволяє підсвідомості обробити інформацію та часто призводить до раптового інсайту.
- Візуалізація. Створення яскравих уявних образів бажаного результату або різних сценаріїв розвитку подій може активізувати інтуїтивне розуміння можливих шляхів та перешкод.
- Соматична усвідомленість. Звернення уваги на тілесні відчуття («gut feeling», напруга, розслаблення) як на потенційні індикатори інтуїтивної оцінки ситуації. Тіло часто реагує на інформацію раніше за свідомий аналіз.
- Методи вільних асоціацій та Mind Mapping. Техніки, що стимулюють нелінійне мислення, допомагають вийти за рамки звичних логічних схем та генерувати нові, інтуїтивно привабливі ідеї.

Методи, що використовують групову динаміку для інтуїтивних рішень:

- Мозковий штурм (з відкладеним судженням). Класичний метод генерації ідей, де на першому етапі цінується будь-яка, навіть найбільш «дика» ідея, що стимулює інтуїтивне мислення учасників. Критика та оцінка відкладаються.
- Метод номінальних груп (Nominal Group Technique). Поєднує індивідуальну генерацію ідей (де кожен може прислухатися до своєї інтуїції без тиску групи) з подальшим структурованим обговоренням та оцінкою.
- Метод Дельфі. Залучення експертної інтуїції шляхом анонімного опитування групи експертів у кілька раундів із наданням зворотного зв'язку. Дозволяє агрегувати інтуїтивні оцінки, мінімізуючи вплив групової динаміки.
- Сценарне планування. Розробка кількох правдоподібних сценаріїв майбутнього. Цей процес вимагає не лише аналізу трендів, але й інтуїтивного передбачення можливих «диких карт» та несподіваних поворотів подій.

Методи інтеграції інтуїції та раціонального аналізу:

- Інтуїтивні «контрольні точки». Включення у формальний процес прийняття рішень етапів, де учасники свідомо ставлять собі питання: «Що підказує моя інтуїція щодо цього варіанту?» або «Чи немає відчуття, що ми щось випустили з уваги?».
- Аналіз «Плюси / Мінуси / Інтуїція». До стандартного аналізу переваг та недоліків додається окремий пункт для фіксації інтуїтивних відчуттів щодо кожного варіанту.
- Техніка «Премортем» (Pre-mortem Analysis). Уявне перенесення в майбутнє, де рішення вже призвело до провалу. Учасники інтуїтивно генерують

причини цієї невдачі, що допомагає виявити приховані ризики.

- Використання інтуїції для фінального вибору. Коли раціональний аналіз показує кілька приблизно рівноцінних альтернатив, інтуїтивне відчуття може стати вирішальним фактором для остаточного вибору.
- Інтуїція як джерело гіпотез. Інтуїтивні здогадки формулюються як гіпотези, які потім перевіряються за допомогою раціональних методів збору даних та аналізу.

В таблиці 10.8 представлена класифікація методів роботи з інтуїтивних управлінських рішень.

Таблиця 10.8.

Класифікація методів роботи з інтуїтивних управлінських рішень

Метод	Тип (Суб'єкт)	Основна мета	Ключові характеристики
1	2	3	4
Практики усвідомленості / Медитація	Індивідуальний	Генерація інсайтів, Підвищення чутливості	Зниження шуму, контакт із внутрішніми сигналами
Ведення щоденника	Індивідуальний	Рефлексія, Генерація інсайтів, Самопізнання	Аналіз досвіду, виявлення патернів
Інкубаційний період	Індивідуальний	Генерація інсайтів	Підсвідома обробка, раптове осяяння
Візуалізація	Індивідуальний	Генерація інсайтів, Моделювання майбутнього	Уявне програвання сценаріїв
Соматична усвідомленість	Індивідуальний	Генерація інсайтів, Оцінка	Увага до тілесних реакцій «gut feeling»
Вільні асоціації / Mind Mapping	Індивідуальний	Генерація інсайтів	Нелінійне мислення, стимуляція креативності
Мозковий штурм	Груповий	Генерація інсайтів	Вільний потік ідей, відкладене судження
Метод номінальних груп	Груповий	Генерація інсайтів, Оцінка	Індивідуальна робота + групове обговорення
Метод Дельфі	Груповий	Генерація інсайтів, Оцінка (експертна)	Анонімність, ітеративність, агрегація думок
Сценарне планування	Груповий	Генерація інсайтів, Моделювання майбутнього	Дослідження альтернативних майбутніх, інтуїтивне бачення
Інтуїтивні «контрольні точки»	Інтегративний	Оцінка, Інтеграція	Формалізація звернення до інтуїції в процесі
Аналіз «Плюси / Мінуси / Інтуїція»	Інтегративний	Оцінка, Інтеграція	Додавання інтуїтивного виміру до раціонального аналізу

Продовження таблиці 10.8.

1	2	3	4
Техніка «Премортем»	Інтегративний	Оцінка (ризиків), Інтеграція	Інтуїтивний пошук потенційних слабких місць
Інтуїція для фінального вибору	Інтегративний	Прийняття рішення (вибір)	Використання інтуїції при рівності раціональних аргументів
Інтуїція як джерело гіпотез	Інтегративний	Генерація ідей для перевірки	Формулювання інтуїтивних припущень для аналізу

Джерело: [120]

Критичним етапом є оцінка достовірності та доречності інтуїтивних підказок перед їх використанням у рішенні. Оскільки інтуїція суб'єктивна, необхідні механізми її перевірки:

- Пошук конвергентних доказів.
- Тестування реальністю.
- Зворотний зв'язок та консультації.
- Перевірка на узгодженість з цінностями та стратегією.
- Аналіз емоційного фону.

Для оцінки надійності інтуїтивного управлінського рішення використовують певні критерії, які дозволяють визначити індикатори високої та низької надійності (табл. 10.9).

Таблиця 10.9.

Критерії для оцінки інтуїтивного управлінського рішення

Критерій	Питання для самоперевірки	Індикатор високої надійності (ймовірно)	Індикатор низької надійності (ймовірно)
1	2	3	4
Джерело інтуїції (Досвід)	Чи пов'язаний інсайт зі сферою моєї глибокої експертизи та досвіду?	Так, ситуація знайома або аналогічна минулому досвіду.	Ні, це нова сфера, або мій досвід нерелевантний
Емоційний фон	Які емоції супроводжують цей інсайт (спокій, тривога, захоплення, страх)?	Відчуття спокійної впевненості, ясності.	Сильні емоції (страх втрати, бажання швидкої вигоди), тривога, сумніви.
Узгодженість з даними	Чи є хоча б часткове підтвердження інсайту в наявних фактах чи даних?	Так, інсайт логічно доповнює або пояснює дані, не суперечить їм кардинально.	Інсайт повністю суперечить усім наявним об'єктивним даним.
Внутрішня когерентність	Чи виглядає інтуїтивне рішення логічним та послідовним у своїй внутрішній структурі?	Так, різні аспекти інсайту узгоджуються між собою.	Інсайт виглядає фрагментарним, суперечливим.

Продовження таблиці 10.9.

1	2	3	4
Відповідність цінностям/ Стратегії	Чи відповідає потенційне рішення моїм / організаційним цінностям та стратегічним цілям?	Так, рішення гармонує з основними принципами та напрямками розвитку.	Ні, рішення йде врозріз із задекларованими цінностями або стратегією.
Можливість тестування	Чи можна перевірити інсайт невеликим кроком або експериментом перед повним впровадженням?	Так, існують способи отримати швидкий зворотний зв'язок від реальності.	Ні, рішення вимагає негайних масштабних та незворотних дій.

Джерело: [108]

Представлені методи не є взаємовиключними і часто можуть комбінуватися для досягнення синергетичного ефекту. Вибір конкретних методів залежить від типу проблеми, наявного часу, організаційної культури та індивідуальних особливостей керівника. Важливою передумовою ефективного використання інтуїції є організаційна культура, яка не засуджує, а заохочує довіру до досвіду, рефлексію та відкрите обговорення інтуїтивних суджень поряд з аналітичними даними.

Однак, необхідно пам'ятати про обмеження: ризик посилення існуючих упереджень, складність формалізації та передачі інтуїтивних навичок, проблеми з обґрунтуванням інтуїтивних рішень перед стейкхолдерами. Розвиток технологій штучного інтелекту відкриває нові перспективи для підтримки інтуїції, наприклад, через швидкий аналіз великих даних для виявлення патернів, що підтверджують або спростовують інтуїтивні гіпотези.

Напрямами майбутніх досліджень можуть бути глибше вивчення нейробіологічних корелятивів різних методів активізації інтуїції, розробка валідних інструментів вимірювання інтуїтивної компетентності менеджерів та дослідження впливу організаційної культури на ефективність використання інтуїції.

Інтуїція є невід'ємним та цінним когнітивним ресурсом в арсеналі сучасного управління, що доповнює, а не замінює раціональний аналіз, особливо в умовах високої невизначеності та складності. Існує низка методів та технік, які дозволяють менеджерам більш свідомо та структуровано активізувати інтуїтивні процеси, генерувати інсайти та інтегрувати їх у процес прийняття рішень. Ці методи охоплюють індивідуальні практики (усвідомленість, рефлексія, візуалізація) та групові формати (мозковий штурм, метод Дельфі), а також підходи до інтеграції інтуїції з аналізом. Критично важливим є не лише стимулювання інтуїції, але й розробка механізмів її оцінки та валідації для мінімізації ризиків, пов'язаних із когнітивними упередженнями. Використання критеріїв оцінки (досвід, емоційний фон, узгодженість з даними та цінностями) підвищує надійність інтуїтивних рішень. Розвиток інтуїтивної компетентності, що включає здатність генерувати інтуїтивні інсайти, критично їх оцінювати та

ефективно поєднувати з раціональним мисленням, стає ключовим завданням для підготовки ефективних керівників XXI століття.

10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності

Креативність – це здатність людини або організації генерувати нові, оригінальні ідеї, що мають практичну цінність. Вона є важливим компонентом сучасного мислення, особливо в управлінні, бізнесі, освіті та технічних сферах.

Однак на реалізацію креативного потенціалу можуть впливати численні зовнішні бар'єри.

Зовнішні бар'єри – це чинники середовища, які обмежують або ускладнюють прояв творчого мислення (табл.10.10). Вони можуть бути пов'язані з культурою, організаційною структурою, соціальними очікуваннями або відсутністю підтримки.

Таблиця 10.10

Зовнішні бар'єри

№	Вид бар'єру	Характеристика
1	Культурні обмеження	Соціальні норми, стереотипи, традиції, які гальмують нестандартне мислення
2	Ієрархічність структури	Жорсткі правила, бюрократія, контроль з боку керівництва
3	Страх критики	Побоювання осуду, негативних оцінок з боку колег або керівництва
4	Дефіцит ресурсів	Обмежений доступ до фінансування, часу, інструментів
5	Відсутність психологічної безпеки	Людина боїться бути відкинутою, не прийнятою колективом

Джерело: створено автором самостійно.

Як ми бачимо з таблиці існує п'ять видів зовнішніх бар'єрів.

1. Культурні обмеження

Культурне середовище суттєво впливає на те, які ідеї вважаються прийнятними, а які – занадто «радикальними» чи «ризикованими». Соціальні стереотипи, традиції, упередження формують певні межі дозволеного. Внаслідок цього нові, нестандартні пропозиції можуть ігноруватись, висміюватись або відхилятись лише через те, що не вписуються в домінуючі уявлення. Для подолання цього бар'єру необхідно формувати культуру відкритості, сприяти міжкультурному обміну, навчати критичного мислення та поваги до різноманітності ідей.

2. Ієрархічна структура управління

Жорстко побудовані організації з централізованим управлінням, великою кількістю правил і обмежень часто не залишають простору для творчості. У таких умовах співробітники змушені слідувати лише затвердженим інструкціям, а будь-яка ініціатива без погодження з керівництвом може бути сприйнята як порушення субординації. Зменшення рівня бюрократизму, делегування повноважень та створення команд із самостійним прийняттям рішень сприяє креативності.

3. Страх перед критикою

Багато працівників або учасників навчального процесу утримуються від висловлення ідей, побоюючись негативної реакції, висміювання чи осуду. В

таких умовах креативність блокується ще на стадії задуму, оскільки індивід не почувається достатньо впевнено для того, щоб вільно мислити та експериментувати. Формування безпечного середовища, у якому будь-яка ідея розглядається конструктивно, а не критикується, є запорукою творчої активності.

4. Обмежені ресурси

Навіть найоригінальніші ідеї потребують підтримки – фінансової, технічної, часової. Коли ресурсів недостатньо, креативність часто залишається на рівні концепції і не втілюється в практику. Люди можуть втратити мотивацію, якщо бачать, що ідеї ігноруються через брак можливостей для реалізації. Керівництву важливо передбачати ресурси для реалізації нових ідей або шукати альтернативні варіанти – партнерства, гранти, волонтерські ініціативи.

5. Відсутність психологічної безпеки

Психологічна безпека – це впевненість у тому, що висловлення своєї думки не призведе до осуду чи покарання. Її відсутність паралізує творчу активність: люди не беруть участі в обговореннях, не подають ініціатив, бо бояться бути «неправильно зрозумілими» або висміяними. Необхідно створювати культуру довіри, у якій кожен може висловити свою ідею без остраху за соціальні або професійні наслідки.

Зовнішні бар'єри мають вагомий вплив на прояв і реалізацію креативного потенціалу. Вони часто діють комплексно, взаємопідсилюючи один одного. Наприклад, страх критики може бути наслідком жорсткої ієрархії, а брак ресурсів – похідною від організаційної негнучкості.

Успішна організація або навчальний заклад – це не просто середовище, де дозволяють креативність, а простір, де її спеціально заохочують, підтримують і розвивають.

Всі перелічені бар'єри взаємопов'язані. Наприклад, страх критики посилюється в жорсткій ієрархії, а брак ресурсів підсилює фрустрацію від неможливості реалізувати ідеї. Ключ до зняття цих бар'єрів – це створення сприятливого середовища, у якому кожен учасник має: право на помилку, підтримку своїх ініціатив, рівний доступ до ресурсів.



Рис.10.4. Бар'єри, що заважають виявленню креативності

Джерело: створено автором самостійно

Процес прояву креативності, особливо в управлінні та організаційній діяльності, часто гальмується зовнішніми бар'єрами. Ці бар'єри є умовами середовища, у якому діє людина, і вони можуть як стимулювати, так і обмежувати її здатність до творчості.

Креативність не є суто внутрішнім явищем. Вона значною мірою залежить від зовнішніх умов, які можуть або стимулювати, або блокувати її прояв. Бар'єри виникають не лише через недосконалість системи, але й через недовіру, страх і обмеженість мислення в самих людей. Для того щоб розвивати креативне середовище, потрібно цілеспрямовано працювати над подоланням як організаційних, так і психологічних перешкод, формуючи культуру підтримки, свободи думки та взаємоповаги.

Здатність до адаптації – критично важлива навичка в умовах змін, які стосуються як технологій, так і вимог до персоналу, ринку, зовнішніх викликів. Адаптація – це процес пристосування до нових умов зовнішнього середовища, який охоплює як індивідуальний, так і організаційний рівень. У таблиці 10.11 визначено ключові чинники, що впливають на ефективність цього процесу. Їх можна умовно поділити на особистісні, організаційні та соціально-психологічні.

Таблиця 10.11.

Чинники успішної адаптації

Чинник адаптації	Суть
Гнучкість мислення	Здатність змінювати погляди та стратегії залежно від ситуації
Навчання впродовж життя	Постійне оновлення знань та навичок
Позитивне ставлення до змін	Прийняття нових умов як можливості, а не загрози
Творче середовище	Створення простору, що заохочує до креативного мислення
Підтримка з боку колективу	Відкрите обговорення ідей, довіра, взаємна повага

Джерело: створено автором самостійно

1. Особистісні чинники. Ці чинники пов'язані з характеристиками самого працівника або керівника – його гнучкістю мислення, відкритістю до нового досвіду, здатністю до навчання. Особливо важливими є емоційна стабільність, готовність до змін та ініціативність. Особи, які виявляють високу адаптивність, зазвичай краще сприймають виклики і швидше включаються в нове середовище. Професійна мобільність і внутрішня мотивація – це основа адаптивної поведінки в динамічному середовищі.

2. Організаційні чинники. Цей блок охоплює зовнішні умови, створені в межах організації: стиль керівництва, рівень підтримки, наявність систем адаптації нових співробітників, можливості навчання та розвитку. Наприклад, динамічні структури зі зниженою ієрархією та системою наставництва сприяють прискореній адаптації новачків. Організації, які активно інвестують у розвиток людського капіталу та створюють сприятливе середовище, підвищують здатність до змін усієї системи.

3. Соціально-психологічні чинники. Ці чинники стосуються міжособистісних стосунків та загального мікроклімату в колективі. Атмосфера

підтримки, взаємної поваги та відкритого спілкування значно знижує стрес при входженні в нові умови. Позитивна групова динаміка сприяє швидшій інтеграції нових ідей, поглядів, підходів до роботи. Соціальне прийняття та ефективна комунікація відіграють ключову роль у збереженні стабільності адаптаційного процесу. Ефективна адаптація є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників (рис.10.5).

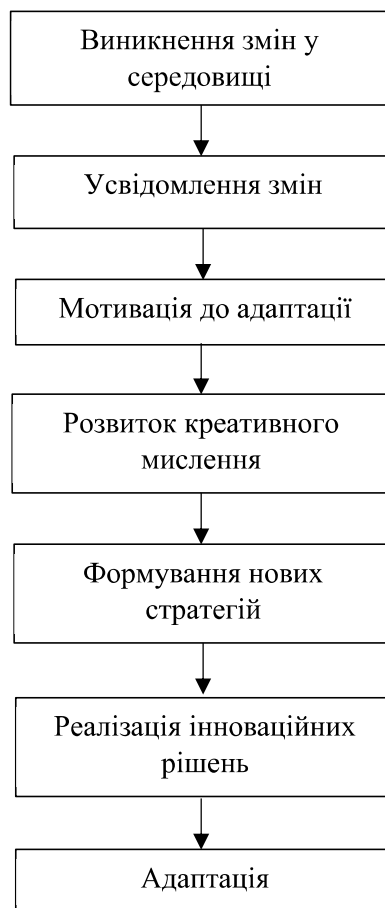


Рис. 10.5. Процес адаптації до зовнішніх змін

Джерело: створено автором самостійно.

Її успішність залежить як від індивідуальної готовності до змін, так і від того, наскільки організація створює умови для м'якого входження в нове середовище. Особистісна зрілість, підтримка з боку колективу та наявність організаційної гнучкості формують адаптивну культуру, що є основою інноваційного розвитку та стійкості до змін.

Адаптація до зовнішніх змін є багатоступеневим процесом, що охоплює низку послідовних етапів, кожен з яких має вирішальне значення для формування стійкої поведінкової та управлінської реакції. Рис.10.4 ілюструє логіку цього процесу як цілісну систему, в якій внутрішні ресурси організації та особистості взаємодіють із зовнішніми викликами.

1. Усвідомлення змін

Першим кроком є ідентифікація зовнішніх змін – соціальних, економічних, технологічних чи нормативних. Цей етап вимагає наявності ефективної системи моніторингу середовища. Без розуміння джерела змін будь-які подальші дії можуть бути неефективними.

2. Оцінка впливу

Після виявлення змін необхідно оцінити їхній потенційний вплив на діяльність організації чи окремої особи. Це включає аналіз ризиків, можливостей та визначення ступеня необхідних змін у поведінці, структурі або процесах.

3. Формування адаптаційної відповіді

На цьому етапі розробляються стратегічні або оперативні заходи: може йтися як про зміну планів, так і про перепідготовку персоналу чи зміну інструментів управління. Саме тут формується конкретна «відповідь» на зміни.

4. Реалізація адаптаційних дій

Це практична фаза впровадження змін. Важливо, щоб вона супроводжувалася належним ресурсним забезпеченням, підтримкою керівництва, зворотним зв'язком та моніторингом.

5. Оцінка результатів і корекція

Завершальний етап передбачає аналіз результатів адаптаційних дій. Якщо очікувані цілі не досягнуті, відбувається корекція стратегії, повторне оцінювання ситуації та запуск нового циклу адаптації.

Процес адаптації до змін є циклічним і безперервним. Він вимагає від організацій і людей не лише здатності швидко реагувати, а й бути готовими до переосмислення власних підходів. Успішна адаптація ґрунтується на гнучкості, системному аналізі та готовності до навчання. Тільки таким чином можна забезпечити стійкий розвиток у сучасному динамічному середовищі.

У сучасному управлінні, що функціонує в умовах постійних змін, зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища, креативність стає не просто додатковою перевагою, а необхідною умовою ефективного прийняття управлінських рішень.

1 Креативне мислення виступає основою для пошуку нестандартних рішень, здатних забезпечити організації прорив у розвитку, підвищення гнучкості та адаптивності.

2 Технологія прийняття рішень у креативному управлінні включає декілька ключових етапів: діагностику проблеми, генерацію ідей, оцінку варіантів, прийняття рішення, реалізацію та аналіз результатів. Особливу роль відіграє стадія ідеації – творчого пошуку варіантів, де задіюються методи інтуїтивного, евристичного та колективного мислення.

3 Інтуїтивні рішення, хоч і не завжди є результатом формального аналізу, часто базуються на глибокому досвіді та підсвідомій обробці інформації. Їх слід поєднувати з аналітичним підходом для підвищення ефективності управлінських дій.

4 Зовнішні та внутрішні бар'єри креативності, такі як організаційні обмеження, соціальні стереотипи чи страх помилок, можуть суттєво знижувати інноваційний потенціал. Їх подолання вимагає створення середовища, яке стимулює відкритість до нових ідей, підтримує ініціативу та забезпечує психологічну безпеку.

5 Адаптація до змін – невід'ємна складова процесу реалізації креативних рішень. Управлінець має не лише розробити ідею, а й уміти вбудувати її в змінне середовище, долаючи опір, бар'єри та обмеження.

Креативне управлінське рішення – це системний результат поєднання творчого потенціалу, гнучкості мислення, досвіду та стратегічного бачення. Ефективність такого рішення залежить не лише від здатності придумати інновацію, а й від технології її впровадження, адаптації до змін і підтримки з боку організаційного середовища.

Таким чином, технологія прийняття креативних рішень – це не спонтанна дія, а упорядкований процес, що передбачає високий рівень управлінської культури, міжособистісної взаємодії та глибокого розуміння природи змін.

Ключові терміни і поняття

Креативність, креативне управлінське рішення, технологія прийняття рішень, етапи прийняття рішень, інтуїтивне рішення, аналітичне рішення, мозковий штурм, метод Делфі, бар'єри креативності, адаптація управлінського рішення, зовнішнє середовище, креативне мислення.

Контрольні питання

- 1.Що таке креативне управлінське рішення? Чим воно відрізняється від стандартного?
- 2.Які основні етапи включає технологія прийняття управлінського рішення?
- 3.На якому з етапів процесу прийняття рішень найчастіше виникають креативні ідеї?
- 4.Чому важливо поєднувати інтуїтивний та аналітичний підходи в управлінні?
- 5.У чому полягає роль аналізу результатів у процесі реалізації управлінського рішення?
- 6.Як впливають особистісні характеристики керівника на ефективність креативного рішення?
- 7.Які методи стимулювання креативності ви знаєте? Наведіть приклади їх застосування.
- 8.Які фактори можуть сприяти або, навпаки, заважати прояву креативності в команді?
- 9.Які можливі бар'єри виникають при реалізації інноваційних рішень в організації?
- 10.Чи можна навчити керівника бути креативним? Які підходи до цього існують?
- 11.Чи є місце для помилок у креативному управлінні? Як організація має реагувати на невдачі?
- 12.Як змінюється підхід до прийняття рішень в умовах невизначеності та швидких змін?
- 13.Чи завжди креативне рішення є найкращим? Наведіть приклади, коли традиційний підхід був ефективнішим.
- 14.Яку роль відіграє командна взаємодія у створенні та реалізації креативних управлінських рішень?
- 15.Що таке креативне управлінське рішення?
- 16.Які особливості відрізняють креативні рішення від традиційних?
- 17.Назвіть основні етапи прийняття управлінського рішення.
- 18.На якому етапі найбільше проявляється креативність?

19. У чому полягає роль реалізації та зворотного зв'язку в технології управлінського рішення?
20. Які методи стимулювання креативного мислення ви знаєте?
21. Чим відрізняється інтуїтивне рішення від логічно обґрунтованого?
22. Наведіть приклади використання евристичних методів у практиці управління.
23. Які зовнішні та внутрішні бар'єри можуть перешкоджати прояву креативності?
24. Як організація може сприяти подоланню бар'єрів?
25. Що включає в себе процес адаптації креативного рішення до змінного середовища?