

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-6>
УДК 338.24

Каламан Ольга Борисівна

*докторка економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>*

Харенко Дмитро Олександрович

*кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>*

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В статті розглянуто сучасні технології прийняття ефективних управлінських рішень як фактор успішності організації. Наведено актуальність формулювань щодо важливості та значущості системи прийняття управлінських рішень в успішності діяльності організації. Зображено актуальність інноваційності при прийнятті управлінських рішень. Виявлено взаємозв'язок між прийняттям управлінських рішень підприємства та показниками ефективності його діяльності. Відображено походження та розвиток дефініції прийняття рішень. Наведено деякі класифікації управлінських рішень та основні елементи цього процесу. Виокремлено атрибути прийняття управлінських рішень та п'ять стовпів організаційної досконалості. Відображено місце та роль теорії ігор в ефективному прийнятті рішень в організації. Доведено, що інноваційні ефективні управлінські рішення відіграють першорядну роль у підтримці організацій та розглядаються як зв'язок між вираженими стратегічними намірами організацій та досягненням стратегічних очікувань.

Ключові слова: управлінські рішення, прийняття рішень, інноваційне прийняття рішень, успішність організації, прийняття управлінських рішень.

Olga Kalaman

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management,
International Humanitarian University, Odesa*

Dmytro Kharenko

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business,
International Humanitarian University, Odesa*

MODERN TECHNOLOGIES FOR MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS AS A FACTOR IN THE SUCCESS OF AN ORGANIZATION

The purpose of the article is to systematize and identify modern technologies for making effective management decisions as a factor in the success of an organization. The article uses such methods of scientific research as a literature review, analysis, synthesis, comparison, generalization and systematization of information. The relevance of formulations regarding the importance and significance of the management decision-making system in the success of an organization is presented. The relevance of innovation in making management decisions is depicted. The relationship between the making of management decisions of an enterprise and the indicators of the effectiveness of its activities is revealed. The origin and development of the definition of decision-making are reflected. Some classifications of management decisions and the main elements of this process are presented. The attributes of management decision-making and the five pillars of organizational excellence are highlighted. The place and role of game theory in effective decision-making in an organization is reflected. It is proved that innovative effective management decisions play a primary role in supporting organizations and are considered as a link between the expressed strategic intentions of organizations and the achievement of strategic expectations. As organizations strive for excellence through effective management decisions, potential decision traps should be avoided and efforts should be made to continuously develop innovative ideas that generate organizational excellence. This study aimed to assess the relationship between effective managerial decision-making and organizational excellence, and to provide a basis for future research on this discourse. Based on a literature review, this study argues that innovative managerial decision-making is essential for business organizations that seek to consistently outperform global competition, as well as maintain exceptional interactive relationships with their customers and other stakeholders. Effective managerial decision-making has been shown to be crucial for organizational excellence and sustaining in the face of complex challenges and volatile business environments that characterize our modern business world.

Keywords: management decisions, decision-making, innovative decision-making, organizational success, management decision-making.



© Каламан О.Б., Харенко Д.О., 2024

Постановка проблеми. Прийняття рішень – це історично складена парадигма, до якої вдаються як приватні особи, так і посадові. За умови правильного підходу, це часто є вирішальним фактором, що відрізняє успішну організацію та менш успішну. Нації також піднімалися або занепадали залежно від якості рішень, прийнятих їхніми лідерами. Іноді це сприймається як фактор, що сприяє сучасному розподілу держав на розвинені, країни, що розвиваються, та нерозвинені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективного прийняття управлінських рішень та її вплив на успішність організацій протягом багатьох років продовжувала привертати увагу багатьох науковців завдяки своїй надзвичайній важливості [1].

Інноваційне прийняття рішень є життєво важливим для успіху організації [2]. Оскільки організації продовжують визнавати центральну роль креативності, досліджень та розробок, щоб йти в ногу з конкурентним середовищем, необхідність прийняття розсудливих та продуктивних рішень на основі таких зусиль стала більш складною. Хоча деякі теоретики розробили різні підходи для вирішення значущого завдання прийняття продуктивних рішень для стимулювання організаційної діяльності, вибір оптимального підходу з урахуванням обмеженого часу, конкурентних вимог та ситуаційних викликів, що залишається складною загадкою для бізнес-лідерів. Крім того, швидкі темпи індустріалізації, часті економічні коливання, посилений технологічний прогрес у поєднанні з розгортанням штучного інтелекту значною мірою посилили важкі наслідки помилкових рішень, прийнятих на рівнях стратегічного управління. Тому це стимулювало необхідність дослідження ефективного прийняття управлінських рішень як панацеї для виживання організації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча в літературі досліджувався зв'язок між прийняттям рішень та різними показниками діяльності організації, такими як операційна ефективність [3], орієнтація на клієнта [4] та інновації [5]. Проте існує настанча доступних напрацювань, які б досліджували зв'язок між ефективним прийняттям управлінських рішень та організаційною досконалістю, особливо з позиції країн, що розвиваються. Отже, головним напрямом запропонованої публікації буде встановлення зв'язку між ефективним прийняттям управлінських рішень та успішністю організації.

Мета статті. Метою статті є систематизація та виокремлення сучасних технологій прийняття ефективних управлінських рішень як фактору успішності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. За словами Б'юкенена та Коннелла, використання терміну «прийняття рішень» у світі бізнесу завдячує своїм походженням Честеру Барнард (телефонний менеджер у відставці), який вважав його більш збалансованою кон-

цепцією для керівництва, ніж інші вужчі концепції, такі як розробка політики або розподіл ресурсів [6]. Ці вужчі концепції вважалися не повністю репрезентативними для завдання, пов'язаного з вжиттям заходів, що призведуть до позитивних змін у житті організації. Управлінські рішення відіграють ключову роль у розвитку організації. Вони часто є зв'язком між висловленими стратегічними намірами організації та досягненням стратегічних цілей. За Крайтнером, рішення, що приймаються переважно фірмами, можна класифікувати на вісім типів, кожен з яких відображає характер, значення або період кожного рішення, а саме [7]:

- програмовані рішення;
- незапрограмовані рішення;
- незначні рішення;
- важливі рішення;
- рутинні рішення;
- стратегічні рішення;
- індивідуальні рішення;
- групові рішення.

Прийняття рішень – це не лише мистецтво чи діяльність, що здійснюється організаціями, а й окремими особами. Хоча підхід, часові рамки чи формат можуть відрізнятися від одного економічного агента до іншого, кінцева мета залишається незмінною – стимулювати позитивні зміни чи дії. На думку Тохіді та Джаббарі [8], прийняття рішень включає взаємодію трьох елементів:

- людський фактор;
- свідомо раціональність;
- підсвідомо емоційна інтуїція.

У цьому випадку людський фактор є функцією попередньо накопиченого досвіду. Інтуїція схиляється до несвідомих дій, тоді як раціональність використовує структуровані, логічні міркування, щоб все ж таки генерувати ті самі бажані результати. Інтуїція часто сприймається людьми як імпульсивне усвідомлення інформації, а також надає особам, які приймають рішення, асоціації та докази, не розуміючи, чому такі асоціації чи докази існують [9]. Раціональність, з іншого боку, змушує до логічної критичної оцінки альтернатив у сценарії прийняття рішень. Ці два елементи були використані як основа для розмежування ключових стилів прийняття рішень. Раціональні (нормативні) стилі прийняття рішень прагнуть оптимізувати результати, тоді як інтуїтивні (осмислені або критичні) стилі прийняття рішень мають у своїй основі впровадження психологічних елементів у процес прийняття рішень і, по суті, визначають, як люди фактично приймають рішення. Процес прийняття управлінських рішень знаходить своє вираження як у структурованих, так і в неструктурованих проблемах. Структуровані проблеми включають сесії з розробки стратегії, наради з оперативного огляду та діяльність тактичного рівня. Неструктуровані проблеми, з іншого боку, включають повсякденну діяльність у виробничому процесі. У той час як структуровані рішення зазвичай приймаються в умовах ризику

та невизначеності, неструктуровані, повсякденні рішення приймаються за досить певних умов [10].

Прийняття управлінських рішень охоплює постійне використання минулого досвіду, набутого для прийняття кращих рішень у майбутньому. Обмін між політикою влади, поведінковими міркуваннями та використанням процесу логічного мислення є фундаментальними елементами апарату прийняття рішень. Обі та Агву розглядали їх як дорожні карти дій, спрямовані на сприяння прийняттю правильних управлінських рішень [11]. Звичайна робота менеджерів, що включає розробку стратегії, управління інформацією, управління персоналом та управління виробничими процесами, є діяльністю, пов'язаною з прийняттям рішень [12]. Здатність правильно аналізувати та синтезувати надану інформацію є дуже важливою для ефективного прийняття управлінських рішень і часто є основним фактором, що відрізняє успішних керівників від менш успішних. Оскільки організації прагнуть досягти досконалості в бізнесі за допомогою ефективних управлінських рішень, необхідно докласти зусиль, щоб уникнути певних пасток у прийнятті рішень, які класифікуються як пастки рішень. До них належать, серед іншого, тенденції до надмірної впевненості (пастка надмірної впевненості), надмірна залежність від минулих суджень чи оцінок (пастка якоря), схильність дотримуватися статус-кво незалежно від змін обставин (пастка статус-кво), надзвичайне небажання втрат (пастка неповернених витрат) та відмова залишати свої луно-камери (ефект луно-камери). Процес прийняття управлінських рішень, описаний вище, представлений на рисунку 1.

Організаційна досконалість є важливим відгалуженням концепції досконалості. Досконалість як



Рис. 1. Огляд процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: адаптовано відповідно до [12]

інструмент для стимулювання організаційної ефективності визначалася різними вченими по-різному. Важливо, що оновлена увага до організаційної досконалості знаменує собою зміну парадигми в мисленні вчених-менеджментистів. За словами Мулліна, саме сукупність виняткових практик, що здійснюються менеджерами, призводить до оптимальних результатів для відповідних зацікавлених сторін [13]. Прагнення до організаційної досконалості є одним з ключових напрямів для кожної перспективної організації 21-го століття. Історично класифікували такі перспективні організації як суб'єкти, які постійно перевершують світові орієнтири найкращих практик та підтримують виняткові інтерактивні стосунки зі своїми клієнтами та різними зацікавленими сторонами. З іншого боку, розглядали це просто як пікову продуктивність, яка краща за звичайну, очікувану та пряму конкуренцію, з якою стикається організація.

На думку Європейського фонду управління якістю (EFQM), це сукупність виняткових практик, що охоплюють дев'ять основних елементів: управління за процесами та фактами, постійне навчання, орієнтація на клієнта, розвиток партнерства та суспільна відповідальність, орієнтація на результат, лідерство та сталість, цілі, розвиток та залучення персоналу, а також інновацій та вдосконалення (керівні принципи EFQM) [14]. Науковці підтвердили цю точку зору, скоротивши елементи до семи атрибутів, а саме:

- наявність сприйняття та місії;
- планування організації;
- процеси;
- амбіційні цілі;
- стратегічне мислення;
- лідерство;
- технології [15].

Незалежно від узгоджених складових елементів, організаційна досконалість залишається результатом, який значною мірою підтримується завдяки командній роботі та спільним ініціативам [16]. Харрінгтон через свою новаторську книгу під назвою «П'ять стовпів організаційної досконалості», які стали відомі як базові блоки для організацій, зацікавлених у перевершенні очікувань зацікавлених сторін, а саме [17]:

- управління процесами;
- управління проєктами;
- управління змінами;
- управління знаннями;
- управління ресурсами.

Ці базові блоки повинні ретельно керуватися лідером або менеджером для досягнення бажаних результатів.

Отже, лідерство або управлінська ефективність стали ключовим стрижнем для досягнення рівня винятковості у організаційній продуктивності. Хоча деякі вчені заперечують це, наполягаючи на тому, що інші елементи такі аспекти, як інновації, обслуговування клієнтів та зосередженість, а також якісний персонал, мають вищі пере-

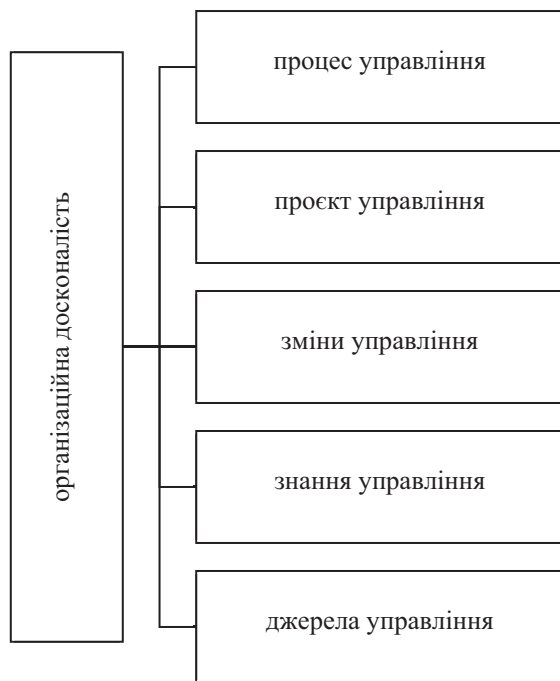


Рис. 2. П'ять стовпів організаційної досконалості
Джерело: адаптовано з [17]

ваги. Однак, були надані емпіричні докази для підтвердження думки, що управлінська ефективність здатна виступати в ролі поєднувача, що стимулює інші елементи до синхронної роботи таким чином, щоб досягти бажаної мети організаційної досконалості. Тому дослідники підтримують цю точку зору [18].

Теорія ігор є одним з найбільш незамінних інструментів, що сприяють ефективному прийняттю рішень в організації. Як теорія, вона завдячує своїм походженням новаторським працям Джона фон Неймана та Оскара Моргенштерна (1944). Це стандартний інструмент аналізу для фахівців, які працюють у різних сферах людської діяльності, і забезпечує справжню платформу для інтерпретації різних конкурентних взаємодій та можливих результатів. Хоча її критикують за сильну залежність від складних математичних розрахунків та оцінок, вона, тим не менш, є фундаментальною теоретичною основою, здатною інтерпретувати соціальні ситуації, одночасно допомагаючи у прийнятті оптимальних рішень серед незалежних та конкуруючих суб'єктів у стратегічних умовах. Теорія ігор розглядається як інтерактивна теорія прийняття рішень, що володіє унікальними якостями, що дозволяють правильно розмежовувати конфлікт та співпрацю між інтелектуальними раціональними особами, що приймають рішення.

Одним з головних припущень прихильників теорії є раціональність економічних агентів. Цю позицію підтверджує Фрідман (1953), який стверджував, що учасники економічної діяльності прийматимуть рішення лише з точки зору свого статусу, повністю позбавляючись пом'якшувальних факторів, таких як

емоції та інші психологічні імпульси, що породжують ірраціональність. Тому це дослідження базується на цій теорії через її здатність розпізнавати складність сучасного бізнес-середовища, в якому менеджери прийматимуть рішення щодо подолання бар'єрів.

Деніс та Родні досліджували управлінське мислення та способи застосування МБД (моделі бізнес-досконалості) в організації. Була використана методологія дослідження обґрунтованої теорії, щоб допомогти менеджерам спрямувати своє мислення на модель, що використовує МБД. Результати дослідження прояснили різні аспекти операційної ролі МБД, але залишили невирішеним вплив інших соціально-культурних елементів на успіх організації [19].

Саїд, Амія та Алі досліджували фактори, що впливають на організаційну досконалість. Для збору даних було застосовано метод випадкової вибірки, тоді як для аналізу було застосовано метод часткових найменших квадратів. Результати дослідження показали, що стратегічне управління та організаційна культура є позитивними та є значними предикторами організаційної досконалості [20].

Ершаді та Ескандарі досліджували роль, яку відіграє концепція організаційної незначущості у прагненні досягти організаційної досконалості. Структурна модель рівнянь, що включає міру стратегічного мислення, фактори організаційної незначущості та ключові елементи бізнес-досконалості, була розроблена як показники організаційної досконалості. Для ретельного дослідження було обрано 297 компаній, які повністю впровадили модель організаційної досконалості. Результати дослідження підтвердили роль посередників, що займаються організацією, у створенні та підтримці моделі організаційної досконалості [21].

Хассан, Абдулла та Алі досліджували вплив організаційної досконалості на ефективність організації. У дослідженні використовувалося структуроване анкетування, проведене серед 175 осіб. Для аналізу отриманих даних було застосовано моделювання за допомогою рівнянь з частинними найменшими квадратами. Результати дослідження мали теоретичні та практичні наслідки. Теоретично, дослідження усуває прогалини в попередній літературі, тоді як мала частина емпіричних досліджень носила причинно-наслідковий вплив організаційної досконалості на ефективність організації. Загалом, дослідження підвищило обізнаність менеджерів, осіб, які приймають рішення, та практиків про значення досконалості під час впровадження їхніх стратегій та практик [22].

Цветана та Івайло визначили шляхи підвищення залученості співробітників у бізнес-організаціях та те, як така залученість співробітників впливає на ефективність їхньої роботи та компанії. Було проведено оцінку методологій залучення співробітників, що застосовуються відомими компаніями, такими як Gallup HCM Advisory Group, Deloitte та Aon Hewitt. Результати виявили фактори, що впливають на залученість співробітників компаній, що призвело до

покращення організаційної ефективності. До них належать креативність та продуктивність. Рекомендації були зосереджені на застосуванні результатів дослідження для посилення ролі менеджменту [23].

Насер та Шобаскі досліджували зв'язок між адміністрацією університету та організаційною досконалістю, використовуючи університети як орієнтир. Дані були отримані зі структурованої анкети. Опитування було проведено серед 235 науковців з коефіцієнтом відповідей 70%. Аналіз даних було проведено за допомогою пакета SPSS. Результати дослідження показали, що ключовими елементами організаційної досконалості є досконалість обслуговування, лідерство та когнітивна досконалість. У дослідженні рекомендовано, щоб для досягнення та підтримки організаційної досконалості адміністрація університету вирішила надати інноваціям, креативності та можливостям постійного навчання належне місце [24].

Аль-Хілалі та Габор оцінили зв'язок між ефективним управлінням вищими навчальними закладами та організаційною досконалістю. Дослідження показало, що ефективне лідерство, що ґрунтується на ефективному прийнятті рішень, має найвищу важливість для забезпечення виживання організації. Дослідження також виявило, що існує статистична різниця у ступені доступності між ефективністю лідерства та іншими факторами, такими як орієнтація на клієнта, залученість співробітників та управління знаннями [25].

Угоані оцінив вплив ефективного прийняття управлінських рішень на операційну ефективність організацій. У дослідженні використовувався дослідницький підхід, а дані були отримані від 110 респондентів, відібраних з південної геополітичної зони, за допомогою методу стратифікованої вибірки. Отримані дані були проаналізовані за допомогою інструментів описової регресії. Дослідження виявило, що існує статистично значущий позитивний зв'язок між ефективним прийняттям управлінських рішень та операційною ефективністю фірм, що працюють [26].

Крім того, Саїд зі співавторами виявили, що орієнтація на клієнта впливає на організаційну досконалість, і тому зусиллям щодо постійного досягнення задоволення клієнтів, а також постійній відданості інших відповідних зацікавлених сторін слід приділяти першочергову увагу в процесі прийняття організаційних рішень, щоб досягти та підтримувати організаційну досконалість. Таким чином, завдання якісного прийняття управлінських рішень та прогресивного лідерства покладаються на плечі менеджерів, які повинні спрямувати свої відповідні організації до організаційної досконалості [20]. Це узгоджується з тим, що ефективне прийняття рішень з використанням передових знань сучасних інформаційних технологій та доступних відповідних даних допомагає у досягненні бажаних цілей організації, і що довгострокове виживання організації залежить від якості прийнятих рішень. Крім того, незалежно від узгоджених складових елементів, організаційна досконалість залиша-

ється результатом, який значною мірою підтримується завдяки командній роботі та спільним ініціативам.

Висновки. З огляду існуючої літератури видно, що інноваційні ефективні управлінські рішення відіграють першорядну роль у підтримці організацій та розглядаються як зв'язок між вираженими стратегічними намірами організацій та досягненням стратегічних очікувань. Як згадувалося раніше, прийняття рішень включає взаємодію людського фактору, свідомої раціональності та підсвідомої емоційної інтуїції, і всі ці три елементи активно необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень для стратегічного позиціонування організацій на досягнення досконалості. Більше того, без шкоди для взаємодії між політикою влади, поведінковими очікуваннями та використанням процесу логічного мислення як фундаментальних елементів прийняття рішень, вкрай важливо, щоб процес прийняття управлінських рішень знаходив вираження та співпрацю як у структурованих, так і в неструктурованих проблемах, щоб досягти організаційної досконалості, оскільки для досягнення поставлених цілей практично потрібні командні та спільні зусилля від кожного члена організації. Однак, оскільки організації прагнуть досконалості за допомогою ефективних управлінських рішень, слід уникати ймовірних пасток рішень та докласти зусиль для постійного розвитку інноваційних ідей, які породжують організаційну досконалість.

Це дослідження мало на меті оцінити зв'язок між ефективним прийняттям управлінських рішень та організаційною досконалістю, а також забезпечити основу для майбутніх досліджень цього дискурсу. Виходячи з огляду літератури, це дослідження стверджує, що інноваційне прийняття управлінських рішень є вкрай необхідним для бізнес-організацій, які прагнуть постійно перевершувати світову конкуренцію, а також підтримувати виняткові інтерактивні стосунки зі своїми клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Дослідження однозначно робить висновок, що ефективне прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливим для організаційної досконалості та підтримки перед обличчям складних викликів та нестабільного бізнес-середовища, що характеризує наш сучасний бізнес-світ.

Тому менеджерам рекомендується постійно використовувати інноваційні ідеї всіма доступними способами, щоб постійно покращувати свою організаційну досконалість, незважаючи на всі труднощі. Крім того, слід постійно зосереджуватися на постійному задоволенні потреб клієнтів та спільних зусиллях усіх зацікавлених сторін, щоб завжди досягати кращої організаційної досконалості. Важливо зазначити, що хоча це дослідження зосереджено на огляді існуючої та відповідної літератури про взаємодію між двома аспектами: ефективним прийняттям управлінських рішень та організаційною досконалістю, майбутні дослідження можуть бути проведені з цього питання з використанням перевірених емпіричних даних для подальшого розширення сфери дослідження.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.
2. Oliveira M. G., Rozenfeld H., Phaal R., Probert D. Decision making at the front end of innovation: the hidden influence of knowledge and decision criteria. *R&D Management Journal*. 2015. № 45(2). P. 161–180.
3. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аналізу, аудиту, звітності і оподаткування в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. д.е.н., проф. Г. М. Колісник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2021. 274 с.
4. Jaworski B. J., Kohli A. K. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 1993. № 57. P. 53–70.
5. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: монографія / за ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. Нововолинськ : Бізнес Інтернет Центр, 2015. 388 с.
6. Buchanan L., Connell A. A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*. 2006. № 84 (1). P. 32–41.
7. Kreitner R. Principles of management (11th edition). Canada, Nelson Educational Limited. 2007. 472 p.
8. Tohid H., Jabbari M. M. Decision role in management to increase effectiveness of an organization. *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*. 2011. № 31(2). P. 825–828.
9. Sauter V. L. Intuitive decision-making. *Communications of the Association for Computing Machinery Journal*. 1999. № 42(6). P. 109–121.
10. Robbins S. P., Coulter M. Management (11th edition). New Jersey, Prentice Hall. 2012. 671 p.
11. Obi J. N., Agwu E. Effective decision-making and organizational goal achievement in a depressed economy. *International Journal of research and Development Studies*. 2017. № 8(1). P. 1–21.
12. Ireland R. D., Miller C. C. Decision making and firm success. *The Academy of Management Executives Journal*. 2011. № 18(4). P. 8–12.
13. Moullin M. Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2007. № 20(3). P. 181–183.
14. Kim D., Kumar V., Murphy S. European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2010. № 27. P. 684–701. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656711011054551>
15. Стратегії та технології розвитку корпорацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.
16. Isaac O. The Mediation Effect of Organizational Culture on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Excellence. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2019. № 11(6). P. 1–12.
17. Harrington H. J. The five pillars of organizational excellence. *Handbook of Business Strategy*. 2005. № 6(1). P. 107–114.
18. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46)
19. Leonard D., Rodney A. The role of the business excellence model in operational and strategic decision making. *Management Decision*. 2002. № 40. P. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740210413325>
20. Saeed A., Amiya B., Ali A. The influence of transformational and transactional leadership on organizational excellence. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*. 2019. № 11(6). P. 736–747.
21. Ershadi M., Eskandari D. Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*. 2019. № 31(4). P. 620–640.
22. Hassan S., Abdullah K., Ali A. Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai police. *International journal of business and management*. 2016. 11(2). P. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p47>
23. Tzvetana S., Ivaylo I. Employee engagement factor for organizational excellence. *International journal of business and economic science applied research*. 2017. № 10(1). P. 23–29.
24. Naser S.A.B., Shobaki M.J.A. Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*. 2017. № 6 (2). P. 47–59.
25. Al-Hilali E., Ghabor A. Excellence and the entrance requirements management application in Mansoura University. *Journal of the Future of Arab Education*. 2013. № 20(83). P. 23–40.
26. Ugoani J. Effective management decision making and operational effectiveness in Nigeria. *Amity Business Journal*. 2018. № 7(2). P. 1–8.

REFERENCES

1. Hrubciak S. V. (2017) Suchasni aspekty rozroblennia i pryiniattia upravlinskykh rishen [Modern aspects of development and adoption of management decisions]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. No. 11. P. 201–204.
2. Oliveira M. G., Rozenfeld H., Phaal R., Probert D. (2015) Decision making at the front end of innovation: the hidden influence of knowledge and decision criteria. *R&D Management Journal*. No. 45(2). P. 161–180.
3. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu, audytu, zvitnosti i opodatkuvannia v umovakh yevrointehratsii: monohrafiia [Current status and prospects for the development of accounting, analysis, audit, reporting and taxation in the context of European integration: monograph] (2021) / za red. d.e.n., prof. H.M. Kolisnyk. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU "Hoverla". 274 p.
4. Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. No. 57. P. 53–70.
5. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti yikh diialnosti: monohrafiia [Innovative development of industrial enterprises in the context of increasing the efficiency of their activities: monograph] (2015) / za red. P.S. Khariva, R.S. Chornoho. Novovolynsk: Biznes Internet Tsent, 388 p.
6. Buchanan L., Connell A. A (2006) Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*. No. 84(1). P. 32–41.
7. Kreitner R. (2007) Principles of management (11th edition). Canada, Nelson Educational Limited. 472 p.

8. Tohidi H., Jabbari M. M. (2011) Decision role in management to increase effectiveness of an organization. *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*. No. 31(2). P. 825–828.
9. Sauter V. L. (1999) Intuitive decision-making. *Communications of the Association for Computing Machinery Journal*. No. 42(6). P. 109–121.
10. Robbins S. P., Coulter M. (2012) Management (11th edition). New Jersey, Prentice Hall. 671 p.
11. Obi J. N., Agwu E. (2017) Effective decision-making and organizational goal achievement in a depressed economy. *International Journal of research and Development Studies*. No. 8(1). P. 1–21.
12. Ireland R. D., Miller C. C. (2011) Decision making and firm success. *The Academy of Management Executives Journal*. No. 18(4). P. 8–12.
13. Moullin M. (2007) Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. No. 20(3). P. 181–183.
14. Kim D., Kumar V., Murphy S. (2010) European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. No. 27. P. 684–701. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656711011054551>
15. Stratehii ta tekhnologii rozvytku korporatsii : monohrafiia [Strategies and technologies of corporate development: monograph] (2018) / za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. O. M. Polinkevych. Lutsk : Vezha-Druk. 416 p.
16. Isaac O. (2019) The Mediation Effect of Organizational Culture on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Excellence. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. No. 11(6). P. 1–12.
17. Harrington H. J. (2005) The five pillars of organizational excellence. *Handbook of Business Strategy*. No. 6(1). P. 107–114.
18. Tarasiuk O. V. (2024) Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in organizations: basic concepts and models]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*. No. 1 (107). P. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-39-46)
19. Leonard D., Rodney A. (2002) The role of the business excellence model in operational and strategic decision making. *Management Decision*. No. 40. P. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740210413325>
20. Saeed A., Amiya B., Ali A. (2019) The influence of transformational and transactional leadership on organizational excellence. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*. No. 11(6). P. 736–747.
21. Ershadi M., Eskandari D. (2019) Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*. No. 31(4). P. 620–640.
22. Hassan S., Abdullah K., Ali A. (2016) Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai police. *International journal of business and management*. No. 11(2). P. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p47>
23. Tzvetana S., Ivaylo I. (2017) Employee engagement factor for organizational excellence. *International journal of business and economic science applied research*. No. 10(1). P. 23–29.
24. Naser S.A.B., Shobaki M.J.A. (2017) Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*. No. 6 (2). P. 47–59.
25. Al-Hilali E., Ghabor A. (2013) Excellence and the entrance requirements management application in Mansoura University. *Journal of the Future of Arab Education*. No. 20(83). P. 23–40.
26. Ugoani J. (2018) Effective management decision making and operational effectiveness in Nigeria. *Amity Business Journal*. No. 7(2). P. 1–8.

Стаття надійшла: 20.10.2024

Стаття прийнята: 17.11.2024

Стаття опублікована: 24.12.2024