

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
факультет по подготовке иностранных граждан
кафедра фармацевтического менеджмента и маркетинга**

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по теме: «АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

Выполнил: соискатель высшего образования
группы Фм19(5,0д)и-05
специальности 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация
Амин АМАШКИ

Руководитель: доцент заведения высшего образования
кафедры фармацевтического менеджмента и маркетинга,
к.фарм.н., доцент Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: доцент заведения высшего образования
кафедры социальной фармации,
канд. н. с социальных коммуникаций,
доцент Наталья ГАВРИШ

Харьков – 2024 год

АННОТАЦИЯ

Выполнен анализ процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях на основании результатов экспертного опроса. Исследованы ошибки, являющиеся причиной проблем на этапах принятия управленческих решений. Обоснованы направления информационной поддержки и формы контроля, направленные на усовершенствование системы принятия управленческих решений. Разработаны рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений в организации.

Квалификационная работа содержит 53 страницы, 3 таблицы, 15 рисунков, 42 использованных источников литературы.

Ключевые слова: фармацевтическая организация, управленческое решение, проблема, руководитель.

ANNOTATION

An analysis of the management decision-making process in pharmaceutical organizations was carried out based on the results of an expert survey. Errors that cause problems at the stages of management decision-making have been studied. The directions of information support and forms of control aimed at improving the management decision-making system are substantiated. Recommendations have been developed to improve the process of making management decisions in the organization.

Qualification work contains 53 pages, 3 tables, 15 figures, 42 quotes from literature.

Key words: pharmaceutical organization, management decision, problem, manager.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ...	6
1.1. Характеристика процесса принятия управленческого решения.....	6
1.2. Классификация управленческих решений.....	12
1.3. Методы принятия управленческих решений.....	15
Выводы к разделу 1.....	18
РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	19
2.1. Анализ и оценка процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях.....	19
2.2. Анализ проблем, возникающих на этапах принятия управленческих решений.....	25
Выводы к разделу 2.....	
РАЗДЕЛ 3 УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	35
3.1. Исследование информационной поддержки управленческих решений.....	37
3.2. Разработка направлений контроля реализации управленческих решений.....	40
3.3. Рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений	46
Выводы к разделу 3.....	50
ВЫВОДЫ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Бизнес-среда фармацевтических организаций становится все более динамичной и непредсказуемой из-за быстрого развития технологий, изменений в законодательстве и других факторов, что обуславливает необходимость принимать решения оперативно и эффективно, учитывая широкий спектр переменных и неопределенностей. Принятие управленческих решений является ключевым аспектом в сфере управления, привлекающим широкий интерес исследователей и практиков. В высококонкурентной среде успешные управленческие решения становятся необходимыми для обеспечения конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости фармацевтических компаний.

Таким образом, понимание процесса принятия управленческих решений помогает менеджерам фармацевтических организаций систематизировать информацию, анализировать данные, оценивать риски и выбирать оптимальные стратегии действий, а изучение теоретических основ и практических подходов по теме исследования является актуальным.

Цель исследования. Целью квалификационной работы является анализ и оценка системы принятия управленческих решений руководителями фармацевтических организаций.

Задачи исследования. Для достижения поставленных целей необходимо было решить задачи:

- исследовать данные научной и профессиональной литературы по вопросам принятия управленческих решений;
- разработать анкету и провести экспертный опрос по оценке состояния принятия управленческих решений в фармацевтических организациях;
- проанализировать виды ошибок, возникающих в процессе управленческой деятельности;
- выполнить оценку информационной поддержки управленческих решений;

- разработать направления контроля реализации управленческих решений;

- предложить рекомендации по улучшению процесса управленческих решений в фармацевтической организации.

Объект исследования: управленческие решения.

Предмет исследования: процесс принятия управленческих решений.

Методы исследования. Использован анализ информационных источников по теме исследования; метод сравнения и синтеза; классификация, опрос (анкетирование), графические методы представления данных.

Практическое значение полученных результатов заключается в разработке и обосновании рекомендаций по усовершенствованию процесса принятия управленческих решений руководителями фармацевтических организаций.

Апробация результатов исследования и публикации. Результаты квалификационной работы были представлены на XXX международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов, которая проходила в г. Харьков на базе Национального фармацевтического университета 17-19 апреля 2024 г. и опубликованы тезисы (приложение А) [38]: Amachki Amine. Analysis of the application of control at the stages of management decision making. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів*: матеріали XXX міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 17-19 квітн. 2024 р. Харків: НФаУ, 2024. С. 366–367.

Структура и размер квалификационной работы. Квалификационная работа состоит из введения, трех разделов (обзор литературы, экспериментальная часть), выводов, перечня использованных источников, приложения. Работа содержит 53 страниц печатного текста, содержит 3 таблицы, 15 рисунков, 42 использованных источника, среди которых пять - иностранные.

РАЗДЕЛ 1

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Характеристика процесса принятия управленческого решения

Подготовка, принятие и реализация управленческих решений являются ключевыми этапами в управленческом процессе. Этот процесс представляет собой специфическую технологию, включающую последовательное применение методов и приемов с целью достижения поставленных целей. Руководитель, ответственный за развитие системы, должен учитывать разнообразие доступных способов и средств, чтобы определить содержание задач, необходимых для достижения целей организации. Только такой системный подход позволяет обеспечить эффективное управление и достижение желаемых результатов [36, 37].

Управленческое решение представляет собой принятую руководителем или менеджером организации меру для разрешения конкретной проблемы или задачи. Этот процесс может включать в себя анализ данных, оценку рисков, выбор оптимальных стратегий и реализацию конкретных действий с целью достижения поставленных целей [6, 33].

Принимаемые решения могут охватывать области, такие как финансы, управление персоналом, производство, маркетинг и другие аспекты деятельности организации. Важно, чтобы такие решения были обоснованными, основанными на фактах и способствовали эффективному управлению организацией. Ключевым элементом решения, принимаемого руководителем, является выбор наилучшей альтернативы в рамках его полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации [6, 33].

Управленческое решение в рамках экономического процесса

принимается в контексте управления организацией и является результатом выбора одной из альтернатив с целью достижения заданных целей и решения управленческих задач. В соответствии с установленными целями формируется стратегия развития, разрабатываются тактические мероприятия, планируются действия и производится оценка полученных результатов. Решение представляет собой выбор между альтернативами, которые часто конкурируют между собой. Важным в принятии решения является момент, когда выбрано конкретное действие в определенном направлении, при этом отвергаются остальные возможности. Значимость решения придается именно тем действиям, которые предпринимаются в определенном направлении [9, 16].

Управленческие решения являются результатом альтернативной формализации различных методов управления, таких как экономические, технологические, социально-психологические и административные. Эти методы используются управляющей системой организации для прямого воздействия на управляемые процессы. Сформировавшись в процессе выбора альтернатив, управленческое решение представляет собой конечный результат управленческой деятельности, — продукт обсуждений действий и намерений, основанных на анализе, прогнозировании, направленных на достижение управленческих целей [2, 25].

Управленческое решение представляет собой процесс выбора альтернативы, осуществляемый управленческим персоналом в соответствии с их должностными полномочиями и компетенциями, направленный на достижение целей организации. Указанный процесс содержит ряд этапов, включая подготовку, принятие и реализацию решений, которые, в свою очередь, включают в себя анализ проблемы, определение задач, оценку альтернативных вариантов решения, разработку плана реализации и оперативное управление процессом выполнения решений [11, 12].

Управленческое решение — это результат прогнозирования, экономического обоснования, оптимизации, анализа и выбора оптимальных

вариантов решения из множества альтернативных вариантов с целью достижения конкретных целей системы управления предприятием [11, 12].

В контексте организации управленческое решение представляет собой акт субъекта управления, будь то коллектив, отдел или руководитель, который разрабатывает программу действий для коллектива с целью эффективного решения проблемы на основе понимания объективных законов функционирования управляемой системы (объекта) и анализа информации о ее текущем состоянии. Это решение является продуктом анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора наилучшей альтернативы из множества возможных вариантов для достижения целей фармацевтической организации [17, 34].

Управленческие (организационные) решения отличаются от других видов решений тем, что они обладают следующими характеристиками:

- управленческие решения направлены на достижение конкретных целей организации;
- управленческие решения имеют важные последствия для организации и ее деятельности;
- принятие управленческих решений часто связано с разделением обязанностей и ответственности между различными уровнями управленческой структуры;
- управленческие решения требуют профессионального подхода и компетентности со стороны принимающего решение руководителя [27, 31].

Управленческое решение выполняет четыре основные функции:

- обеспечивающая функция определяет методы, ресурсы и средства, необходимые для реализации поставленных задач;
- стратегическая функция управления разрабатывается с учетом стратегии развития и долгосрочной перспективы;
- координирующая функция определяет роли каждого исполнителя и согласует их действия для достижения поставленных целей;
- мобилизующая функция обеспечивает активизацию исполнителей для

достижения поставленных целей [31].

К управленческому решению предъявляются следующие требования:

- соответствие уставным документам организации и действующему законодательству;
- согласование с общей стратегией развития организации и определение эффективности решения с высшим руководством;
- соответствие полномочиям, правам и обязанностям руководителя;
- наличие четкого механизма реализации, включая понимание цели, сроков и контроля исполнения решения каждым исполнителем;
- достаточное наличие ресурсов для реализации решения;
- учет возможности изменения процедуры реализации и рисков, связанных с принятием решения;
- своевременность принятия решения с учетом возможных необратимых последствий при промедлении или рисков поспешности;
- эффективность решения, обеспечивающая положительные результаты, превышающие затраты на его разработку;
- надлежащее оформление решения с учетом его юридической силы [18, 34].

Элементы управленческого решения включают в себя субъект и объект решения. Субъект решения представляет собой индивида, который несет ответственность за результаты решения и обладает правом на его принятие. Объектом решения выступает исполнитель, то есть лицо или группа лиц, ответственные за выполнение решения, принятого управленческим субъектом. Объектом управленческих решений являются различные виды деятельности организаций, включая техническое развитие, организацию производства, управленческую и маркетинговую деятельность, экономическое и финансовое развитие, управление заработной платой и социальное развитие, бухгалтерскую деятельность, кадровое обеспечение и другое [22, 28].

Основные аспекты управленческих решений включают в себя

организационный, информационный, психологический, экономический, социальный, технологический и правовой аспекты [14, 19, 26].

Организационный аспект охватывает организацию процесса разработки и реализации управленческих решений, включая функции направления, координации и мотивации. Социально-психологические аспекты учитывают различные аспекты поведения и взаимодействия людей в процессе принятия решений, включая совершенствование структуры коллективных связей и изучение поведения индивидов и их взаимоотношений в коллективе. Экономические аспекты учитывают влияние экономических факторов на эффективность систем принятия решений, экономическую подготовку персонала, а также развитие организационных форм и методов принятия решений. Технологические аспекты определяют уровень и перспективы развития технологий в управлении, включая автоматизированные системы. Правовые аспекты рассматривают отношения между различными уровнями системы управления и должностными лицами в процессе принятия решений, обеспечивая соблюдение законодательства [23, 30].

Принятие управленческого решения является основным этапом в технологическом цикле управления. Это решение принимается компетентным линейным руководителем в рамках предоставленных ему полномочий, соблюдая нормы действующего законодательства и указания высших органов управления [14, 19, 26].

Для повышения эффективности выполнения управленческих решений следует объективно оценивать опыт и профессионализм исполнителей, что позволит определить их способности к качественному выполнению задач. Важно мотивировать исполнителей на качественное исполнение управленческих решений путем создания стимулов и поощрений за достижение целей. Необходимо добиваться неукоснительного выполнения плана организационно-технических мероприятий по реализации решения, следя за тем, чтобы каждый этап был реализован в срок и с необходимым качеством.

Управленческое решение предусматривает выполнение восьми основных этапов:

- 1) информационная подготовка, которая включает обработку внешней и внутренней информации, выявление и постановку проблемы, а также сбор и анализ информации о ней;
- 2) разработка вариантов решения, включающая выделение неэффективных, допустимых (позволяющих решить проблему) и оптимальных вариантов решения проблемы;
- 3) согласование вариантов решения, которое может происходить как внутренне в организации, так и с участием внешних сторон;
- 4) выбор одного из вариантов решения на основе анализа возможного эффекта, затрат на достижение этого эффекта и уровня безопасности;
- 5) утверждение выбранного варианта решения со стороны высших органов, заказчиков, клиентов или других должностных лиц;
- 6) реализация выбранного варианта решения, включающая передачу решения исполнителям и организацию его выполнения;
- 7) контроль за исполнением решения, который осуществляется на предварительном, текущем и итоговом этапах реализации;
- 8) информирование инициатора решения о ходе его выполнения, что позволяет осознать новую ситуацию и реагировать соответственно [25, 41].

Исследование управленческих решений является крайне актуальным для фармацевтических организаций из-за динамических изменений во внешней среде. Эти изменения включают в себя ускоренный темп принятия и реализации решений, необходимость выбора из множества различных альтернатив, а также увеличение роли и важности последствий принятых решений. В такой динамичной и конкурентной среде исследование управленческих решений становится необходимым для обеспечения успешного функционирования и развития фармацевтических организаций.

1.2. Классификация управленческих решений

В связи с динамикой процесса управления, изменениями во внешней и внутренней среде возникает потребность в принятии разнообразных управленческих решений. В современном мире используется типология управленческих решений, основанная на различных классификационных признаках. К примеру, среди этих признаков могут быть учтены: сфера деятельности, сроки действия, поставленные цели, уникальность решения, уровень доступной информации, степень обоснованности, уровень управленческой иерархии, масштаб воздействия, объект воздействия, методы формализации, форма представления и способы передачи [15].

В научной и профессиональной литературе авторы выделяют следующие подходы к классификации решений:

- управленческие решения с позиции количества рассматриваемых целей как одноцелевые и многоцелевые;
- по степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские;
- по функциональному назначению управленческие решения бывают экономические, социальные, технические, производственно-технологические, политические, коммуникативные и организационные решения;
- по широте охвата различают общие и частные;
- по источнику их возникновения решения бывают инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»;
- по причине принятия классифицируются как ситуационные, по предложению, программные, инициативные и сезонные;
- при повторяемости выполнения выделяют одинаковые, однотипные, разнотипные, инновационные (нет альтернатив);
- по времени действия бывают стратегические, тактические и оперативные;
- по предписанию выделяют программные, эпизодические и

периодические;

- по методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы, а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний принимающего решения;

- по субъекту, принимающему решение, выделяются: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые — коллективами предприятий и организаций, третьи — коллегиальными органами (советами, правлением и т.п.);

- по масштабу бывают для одного человека, для подразделения, для компании, для отрасли, для страны, для нескольких стран;

- по направлению воздействия бывают внутренние и внешние;

- по глубине воздействия классифицируют как одноуровневые и многоуровневые;

- по количеству критериев принимаются однокритериальные или многокритериальные решения;

- по используемым ресурсам бывают с ограничениями и без ограничений;

- по способу фиксации выделяют письменные, устные, электронные;

- по методам разработки классифицируют графические, математические, моделирующие и эвристические;

- по прогнозируемым результатам классифицируют с определенным результатом, с вероятностным или неопределенным результатом;

- по характеру разработки и реализации (в зависимости от личности разработчика и социально-психологического и технологического климата) бывают уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные;

- по жесткости регламентации есть контурные и структурированные решения [1, 4, 18, 22, 28, 31].

Следует выделить подход к классификации по степени

неопределенности, которая зависит от количества информации, имеющейся в распоряжении лица, принимающего решения. Выделяют следующие виды управленческих решений:

- детерминированные, принятые в условиях определенности при наличии полной информации;
- вероятностные, принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);
- неопределенные, принимаемые в условиях неопределенности, то есть при отсутствии необходимой информации по проблеме [17].

По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие. Решения, регламентирующие и направляющие деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность, требуют от подчиненных усердия. Ориентирующие решения однозначно определяют только основные моменты деятельности, а при решении второстепенных вопросов допускается самостоятельность подчиненных. Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы [1, 4].

Применяется классификация по периодам действия (реализации), когда управленческие решения делятся на долгосрочные (перспективные) и краткосрочные (оперативные). Перспективные решения в связи с долгосрочностью их реализации и сопутствующим периоду неопределенностью описываются в общих чертах и только задают направления для реализации конкретной цели. Оперативные решения предусматривают меры и реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их выполнения и исполнителей) [23, 28].

Таким образом, в обсуждаемой проблеме для разработки и принятия адекватного управленческого решения необходимо основываться на научной классификации таких решений.

1.3. Методы принятия управленческих решений

Современная система принятия управленческих решений основывается на использовании различных подходов, методов и моделей, что требует проведения анализа, прогнозирования и экономического обоснования. Количественные и качественные методы принятия управленческих решений представляют собой способы выполнения операций, необходимых для разработки решений, направленных на решение конкретных проблем [13, 28, 29].

Факторы, влияющие на выбор метода принятия управленческих решений, включают в себя следующее:

- наличие информации о структуре системы и внешней среды, которая может быть полной, неполной или отрывочной;
- уровень представления информации, включающий качественное, количественное и неопределенное описание;
- размерность задачи, определяющаяся как малая, средняя или большая [21, 31].

Исследования показывают, что руководители чаще всего прибегают к использованию количественных методов, таких как статистический анализ, дерево решений и управление запасами. Среди качественных методов наиболее распространены «мозговой штурм», написание «сценария», метод Дельфи и системный анализ. В настоящее время методы разработки классифицируются на экономико-математические, формальные и эвристические [9, 11, 12, 22].

Экономико-математические методы представляют собой систему алгоритмических процедур, которые обеспечивают поиск оптимального решения в конечном числе шагов. Они применяются при наличии обширной количественной информации и могут быть аналитическими (такие как теория игр, методы математического программирования) или статистическими (например, теория массового обслуживания, моделирование). Экономико-

математические методы используются для разработки экономических и технических решений, где требуется анализ зависимости конечного результата от множества количественных факторов. Например, методы применяются при оптимизации финансовых результатов организации. Однако основной недостаток этих методов заключается в их неспособности учитывать человеческий фактор, который не может быть формализован, но играет решающую роль в процессе принятия управленческих решений [5, 10, 12, 13, 23, 29].

В связи с этим возникает необходимость в разработке эвристических методов, которые позволяют учитывать человеческий фактор и применяться при разработке альтернативных решений. Кроме того, активизирующие методы, такие как психологические методы и методы вовлечения новых интеллектуальных ресурсов, приобретают все большее значение. Психологические методы основаны на стимулировании мышления и включают такие методы, как конференция идей, мозговой штурм и другие. Методы вовлечения, с другой стороны, направлены на активизацию человека в коллективном мышлении под руководством квалифицированного специалиста или искусственного интеллекта и включают в себя теоретико-игровые методы и работу с консультантами [17, 30, 39].

Психологические методы направлены на активизацию как сознательных, так и подсознательных процессов мышления человека. Метод конференции идей применяется для обсуждения важных проблем с целью разработки приемлемых решений. Он основан на стимулировании сознательного мышления и предполагает следующие правила: отсутствие критики и насмешек, ограниченное число участников и формулирование зависимых задач. Работа в рамках такой конференции часто приводит к эффективным решениям благодаря коллективному мышлению [9, 17].

Метод мозговой атаки направлен на активизацию подсознательного мышления. Для этого к совещаниям приглашаются психологи и психотерапевты, которые совместно с разработчиками решения стимулируют

доступ к забытой или частичной информации. Подсознание представляет собой неиссякаемый источник интуиции и блестящих идей [18].

Метод вопросов и ответов также базируется на активизации подсознательного мышления. Руководитель заранее подготавливает набор вопросов для участников совещания, которые могут способствовать разработке новых подходов к решению проблемы. Он должен обладать навыками психолога и социолога, чтобы эти вопросы эффективно активизировали подсознание участников. Метод наставничества сочетает высокий профессионализм с новыми взглядами на проблему, представленными сторонним наблюдателем. Наставник, обладающий практическим опытом и навыками саморазвития, передает свои знания и методику ученику [12, 36].

Работа с внешними консультантами основана на использовании универсальных подходов консультантов и специфического подхода к проблемам компании. Этот метод получил широкое развитие за последние десятилетия. Экспертные методы используются при решении прогностических, аналитических и проектных задач, где необходима формализация и отсутствие определенности. Эксперты проводят анализ проблемы, оценивают суждения и обрабатывают результаты [12].

Групповой метод предполагает получение совместного решения от всех экспертов через обсуждение. Он эффективен при поиске нетрадиционных решений и оценке малоизученных объектов. Метод Дельфи синтезирует индивидуальную и групповую экспертизу. Эвристические методы основаны на логике, интуиции и опыте, позволяя принимающим решение находить и использовать эти процессы при разработке альтернатив. Они могут быть формальными или неформальными, включая метод эволюционного моделирования и лабиринтные методы [9, 40].

Таким образом, управленческие решения являются ключевым инструментом управления организацией благодаря своим характеристикам, таким как направленность на достижение целей, влияние на деятельность

организации, разделение труда и необходимость профессионального подхода. Они играют важную роль в формировании стратегии и принятии тактических решений, обеспечивая эффективное функционирование и развитие организации.

Выводы к разделу 1

1. На основании анализа данных научной литературы охарактеризованы составляющие процесса принятия управленческого решения. Обобщены определения понятия «управленческое решение», раскрыта их сущность, функции, требования, этапы принятия. Установлено, что основой управленческих решений являются организационный, информационный, психологический, экономический, социальный, технологический и правовой аспекты.

2. Систематизированы подходы к классификации управленческих решений, учитывающий разноректорные направления деятельности менеджеров компаний. Установлено, что современная система принятия управленческих решений основывается на использовании различных подходов, методов и моделей, что требует проведения анализа, прогнозирования и экономического обоснования.

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Анализ и оценка процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях

Для получения научно-обоснованных результатов исследования использован метод опроса, основанный на анкетировании, где эксперты заполняли анкету с вопросами, связанными с темой исследования. В опросе приняли участие 31 эксперт, из которых 76,5% — женщины. Все участники опроса занимают должности заведующих аптеками или их заместителей, что подтверждает их опыт управленческой деятельности. Структура опрошенных по возрасту и стажу управленческой деятельности представлена на рис. 2.1 и рис. 2.2.

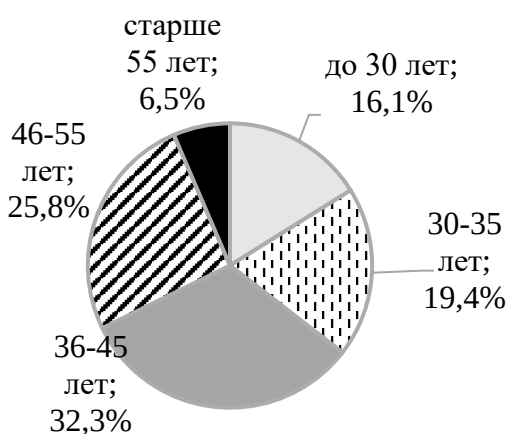


Рис. 2. 1. Структура экспертов по возрасту

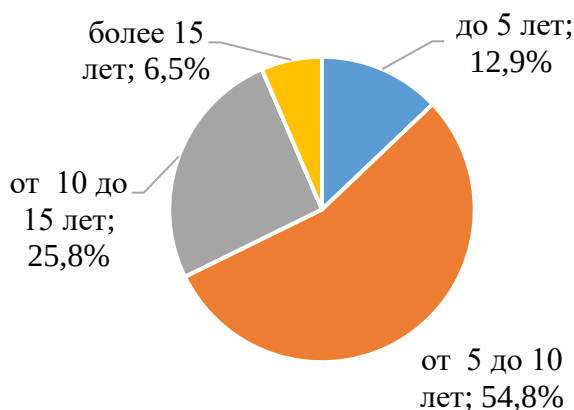


Рис. 2. 2. Структура экспертов по стажу работы

В фармацевтических организациях управленческие решения, связанные с разработкой и информированием о стратегии и ее реализации, в основном принимаются высшим руководством аптечной сети, такими как генеральный директор или его заместители, а также заведующими аптеками, что отметили 83,9% экспертов. Оставшиеся 16,1% указали, что стратегические управленческие решения могут быть приняты руководителями среднего уровня, такими как заведующие сетевой аптекой или их заместители.

В ходе опроса было выяснено, какие управленческие решения наиболее часто принимаются в фармацевтических организациях. Обобщенные результаты приведены на рис. 2. 3. Установлено, что 90,3% экспертов отметили, что приоритет управленческих решений лежит в области управления человеческими ресурсами, таких как наем и увольнение персонала, организация рабочего графика, формирование заработной платы и инвестирование в обучение персонала. Также было установлено, что 77,4% экспертов считают, что в организациях чаще всего принимаются маркетинговые решения, такие как формирование товарного ассортимента, проведение рекламных кампаний и ориентация на новые сегменты потребителей.

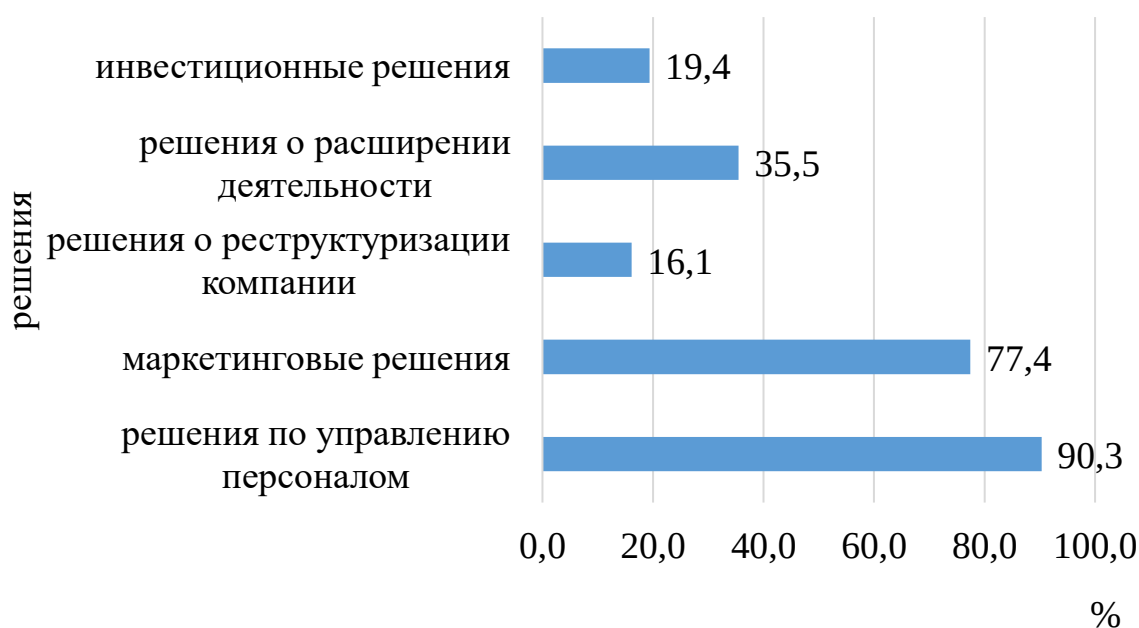


Рис. 2. 3. Виды управленческих решений в фармацевтических организациях

Среди опрошенных 35,5% отметили приоритет в управленческих решениях, связанных с расширением сфер деятельности, таких как открытие новых аптек или ликвидация убыточных аптек в сети. Наименее часто в опросе упоминались инвестиционные решения, связанные с поиском инвестиций, инвестированием в оборудование и решениями о реструктуризации компании, соответственно 19,4% и 16,1% опрошенных.

В соответствии с мнением экспертов, оптимальное функционирование системы принятия управленческих решений требует обеспечения наличия необходимых знаний и ресурсов, а также их доступности в заданные сроки и места с целью достижения результатов деятельности, которые были бы своевременными, экономически эффективными и качественными.

Основными целями такой системы являются увеличение прибыли от реализации принятых решений и снижение рисков. Кроме того, система должна стремиться к тому, чтобы цели решений соответствовали стратегическим приоритетам фармацевтической организации.

Ошибки в формулировании и коммуникациях могут существенно снизить результативность процесса принятия управленческих решений. Важно, чтобы цели фармацевтической компании были ясно сформулированы как на уровне всей организации, так и на уровне каждого подразделения и сотрудника. Руководители должны понимать как текущие, так и стратегические цели компании на долгосрочную перспективу.

Неформулирование или нечеткое определение целей может привести к следующим негативным последствиям:

- отсутствие четкого направления и ориентации для аптечного персонала, что может привести к недопониманию и неэффективной работе;
- невозможность правильной оценки достигнутых результатов из-за неясности в целях;
- увеличение вероятности принятия неправильных решений из-за отсутствия ясного понимания того, что должно быть достигнуто.

Снижение результативности процесса реализации решений также может

быть связано с другими ошибками руководителей, такими как:

- отсутствие планирования многовариантности и учета возможных альтернативных сценариев;
- недостаточное внимание к фактическому исполнению решений и контролю за их реализацией;
- недооценка или игнорирование индивидуальных особенностей персонала, что может привести к неэффективному использованию ресурсов и потере мотивации у сотрудников аптеки.

Важно проводить систематический анализ и оценку целей, а также учитывать индивидуальные особенности и потребности персонала при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить максимальную результативность и эффективность деятельности аптеки.

Управленческие решения, принимаемые в аптечных сетях, могут быть оценены на основе организационной, экономической, социальной, технологической, правовой и экологической эффективности. Согласно мнению экспертов, основные цели, ради которых принимаются управленческие решения, направлены на повышение эффективности деятельности (отмечено 87,1%).

Исследование показало, что 77,4% экспертов считают необходимым, чтобы принимаемые решения отражали цели фармацевтической организации и способствовали их достижению. Кроме того, эксперты утверждают, что качественные управленческие решения помогают минимизировать риски, связанные с выполнением стратегических задач, и обеспечивают управление изменениями, соответствующими бизнес- и финансовым целям фармацевтической организации (отмечено 67,7% опрошенных). Также 74,2% экспертов подчеркивают, что принятие управленческих решений включает анализ ключевых индикаторов эффективности (KPI). Обобщенные результаты исследования представлены на рис. 2.4.

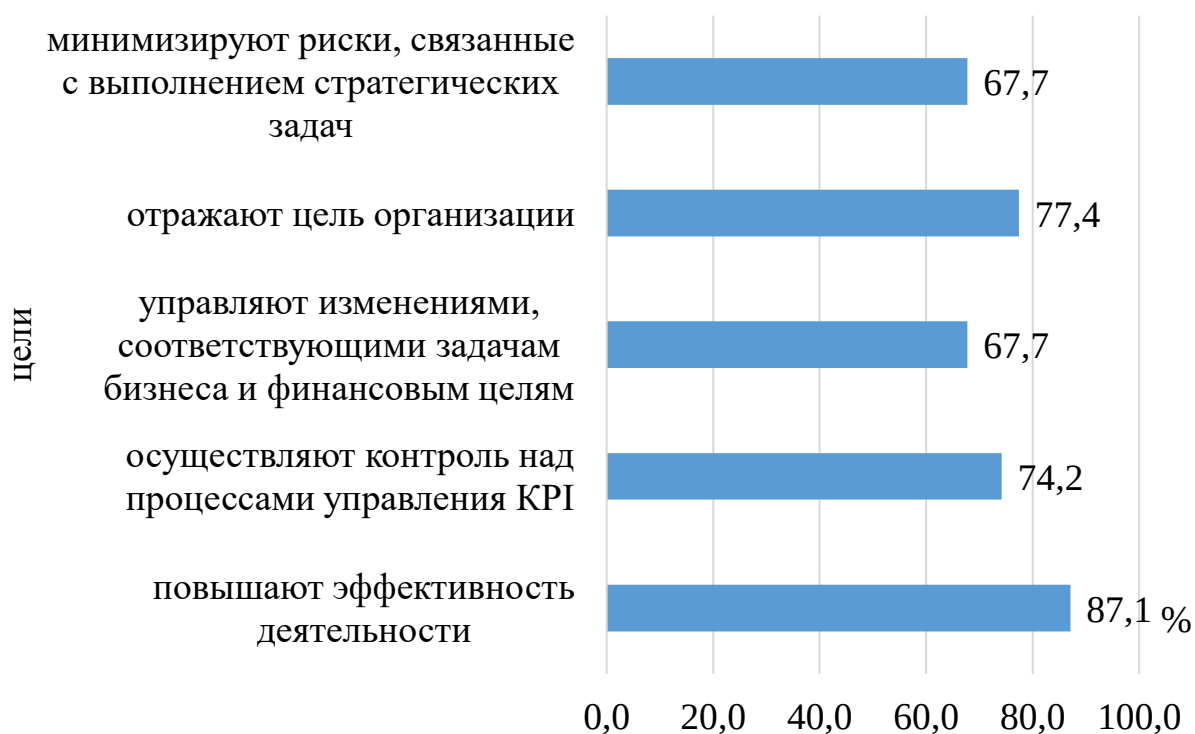


Рис. 2. 4. Цели управленческих решений

В результате проведенного опроса установлено, что система принятия управленческих решений, используемая в фармацевтических организациях, ориентирована на поддержку и улучшение взаимоотношений между подразделениями с целью развития корпоративного бренда через поощрение культуры сотрудничества для достижения общих целей. Кроме того, данная система способствует повышению эффективности труда аптечного персонала за счет стимулирования их участия в процессе принятия решений и обмена мнениями, способствующего оптимальному выполнению задач. Управленческие решения в области управления персоналом направлены на обучение сотрудников, предоставление рекомендаций по работе, самосовершенствованию и достижению поставленных целей, а также на мотивацию и стимулирование, с целью создания благоприятной рабочей атмосферы.

Таким образом, эффективное принятие управленческих решений требует доступности необходимых знаний и ресурсов в заданные сроки и

места. Цели управленческих решений должны быть выстроены так, чтобы соответствовать стратегическим приоритетам фармацевтической организации, а основными целями системы принятия управленческих решений являются повышение прибыли и снижение рисков.

При адекватном учете показателей эффективности принятия управленческих решений создаются условия для разработки модели, позволяющей осуществлять достоверную оценку и прогнозирование успешного противостояния угрозам среды [5, 24]. Однако результаты опроса показывают (рис. 2. 5), что 64,5% экспертов отмечают отсутствие оценки прогнозных последствий принятия решений. Это указывает на потенциальную опасность для фармацевтической организации в будущем.

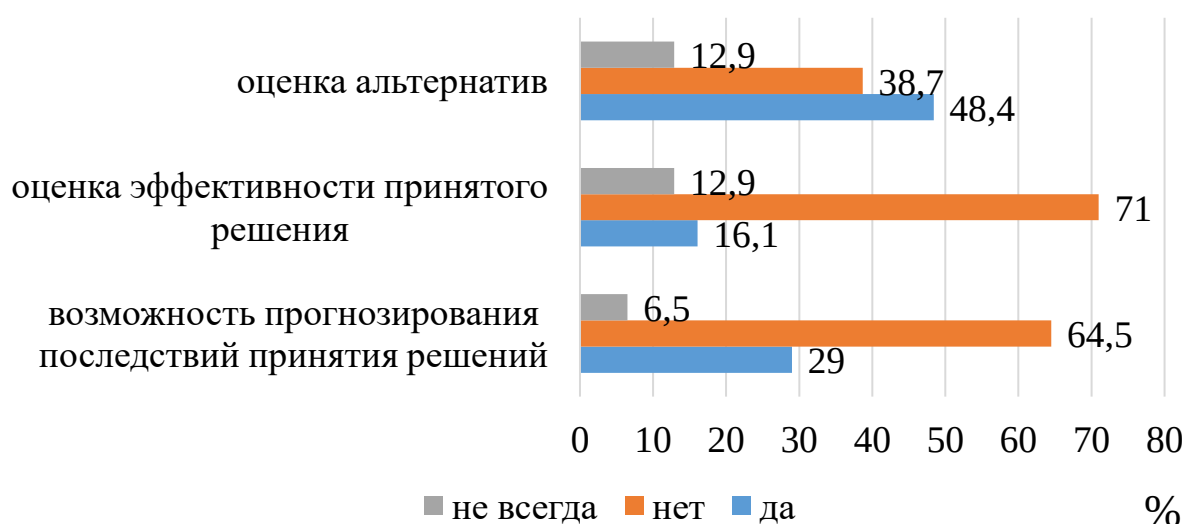


Рис. 2. 5. Оценка направлений повышения эффективности управленческих решений

Только 29,0% опрошенных отметили наличие системы прогнозирования качества предоставляемой информации, а 6,5% утверждают, что прогнозирование имеется, но не всегда используется. Следовательно, решения должны приниматься на основе данных прогнозирования. Для согласования прогнозов с принятием решений требуется систематическая корректировка прогноза путем сопоставления его с целями развития объекта прогнозирования и реализацией этих целей.

Одной из причин недостаточной эффективности принимаемых управленческих решений является ограниченное рассмотрение альтернативных вариантов при принятии решений. Согласно мнению 51,6% экспертов, либо не рассматриваются вообще, либо не всегда рассматривается максимальное количество альтернатив при принятии управленческих решений. Это может привести к увеличению риска или уменьшению доходности деятельности, а также создать проблемы при реализации выбранной альтернативы. Избежать такой ситуации можно, если в процесс выработки решений будут вовлечены не только высшие руководители (директор аптечной сети, его заместители, заведующие аптек), но и те, кто имеет опыт в схожих проблемах или деятельности. Эффективным средством улучшения является анализ инициатив и процессов после реализации управленческих решений, на основе которого можно сделать более обоснованный выбор.

2.2. Анализ проблем, возникающих на этапах принятия управленческих решений

Исследование проблем в управленческой деятельности остается актуальной и важной областью исследований в сфере фармацевтического менеджмента. Кроме того, анализ проблем способствует развитию процессов управления, идентификации слабых мест и улучшению бизнес-процессов. Основные проблемы на этапах принятия управленческих решений создают ошибки, совершаемые лицами, принимающими решения. Ошибка, как феномен, не только отражает недостатки в процессах принятия решений и управления, но также представляет собой ценный источник информации для повышения эффективности управления фармацевтическими организациями. Одним из важных аспектов изучения ошибок является анализ их последствий, что позволяет определить, какие меры могут быть предприняты для предотвращения их повторения в будущем. Изучение ошибок также важно для

развития лидерства и управленческих навыков. Управленцы, которые могут адекватно реагировать на ошибки и извлекать уроки из них, становятся более компетентными и эффективными лидерами. Они могут развивать культуру организации, способствующую открытости к обсуждению ошибок, и поощрять творческое мышление и инновации.

Анализ ошибок в процессе принятия управленческих решений позволяет выявить причины и факторы, которые способствуют их возникновению, что, в свою очередь, может привести к улучшению стратегий управления и последующего принятия решений. Ошибка может произойти из-за неудачного прогнозирования, недостаточной информации, неправильной интерпретации данных, недостатка опыта или неправильной оценки рисков.

При принятии управленческих решений ошибки допускают все руководители, независимо от уровня управления, однако информационные потоки от низового звена (заведующих аптек) позволяют руководителям высшего звена (директору аптечной сети, его заместителям) принимать обоснованные решения, не противоречащие текущему положению дел в компании. Зачастую именно руководители среднего звена, как буфер между высшими должностными лицами и низовыми руководителями, направляют процесс принятия решений и определяют положительные результаты, отвечающие требованиям заинтересованных лиц. Среди типичных ошибок, совершаемых руководителями фармацевтических организаций, как показывают результаты опроса, при принятии решений, выделяются как субъективные, так и объективные. Субъективные ошибки связаны с индивидуальными предпочтениями и восприятием руководителя, а именно:

- приверженность шаблонам в принятии решений, игнорируя новые обстоятельства;
- переоценка своих шансов на успех;
- слишком большая уверенность в собственном опыте и знаниях;
- субъективные желания и предпочтения;
- недооценка рисков и возможных негативных последствий;

- установка на самый удобный или приемлемый вариант решения;
- желание убедить окружающих в своей правоте;
- выбор и интерпретация информации в соответствии с предвзятым мнением;
- недостаточная детализация и конкретизация процесса принятия решения;
- давление от предыдущих неудач и опасение новых ошибок;

Установлено, что объективные ошибки связаны с недостатками в процессе принятия решений и его реализации:

- перенасыщение принимаемыми решениями, что приводит к их невыполнению;
- противоречие новых решений с уже принятыми;
- установление нереальных сроков для реализации решений;
- дублирование ранее принятых, но неэффективных решений;
- принятие неполных или недостаточно обдуманных решений;
- возможность конфликта при реализации принятых решений;
- предпочтение мнения большинства, игнорируя возможные правильные решения меньшинства;
- ожидание, что ошибки будут исправлены в процессе реализации решения;
- недостаток времени для пошагового процесса принятия решения;
- отсутствие необходимой информации для принятия решения.

В теории менеджмента выделяют несколько групп ошибок, исследование которых при принятии управленческих решений направлено на выявление основных факторов, влияющих на возникновение проблем в управлении организацией. Одной из существенных групп ошибок является неправильная оценка текущей ситуации в фармацевтической организации, качества продукции, компетентности и способности персонала, а также оценка последствий действий вследствие собственной некомпетентности. В эту

группу также входят ошибки, связанные с неучтенными факторами, которые могут оказать влияние на дальнейшее развитие организации. Такие ошибки могут рассматриваться как природные (неизбежные), так как они часто возникают из-за недостаточной информации или сложности ситуации, которую сложно предсказать или оценить полностью. Однако, учитывая их важность, необходимо разрабатывать стратегии и методы для минимизации влияния таких ошибок на принятие управленческих решений и эффективное функционирование организации. Например, к этой группе относятся ошибки в прогнозах тенденций на фармацевтическом рынке, возможных действий конкурентов, спроса и другие факторы, представленные на рис. 2. 6.

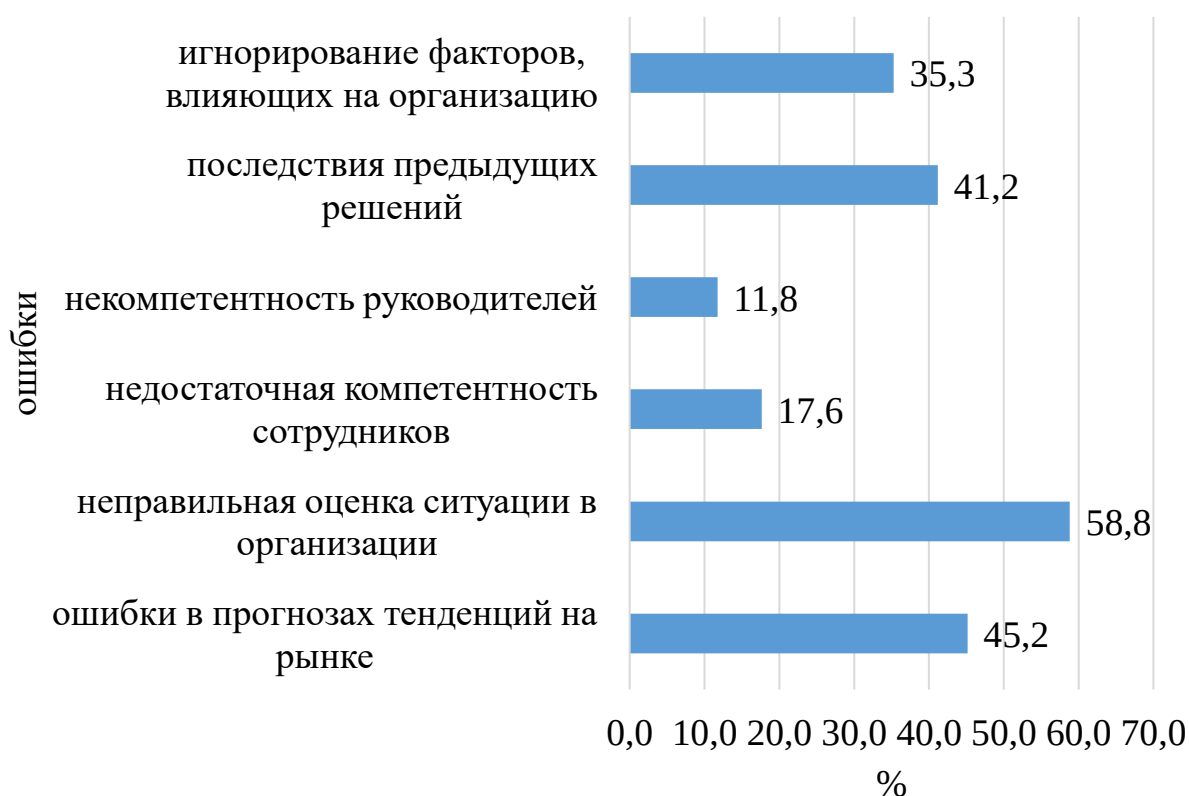


Рис. 2. 6. Структура естественных ошибок при принятии решений

Анализ показал, что основные проблемы в принятии решений связаны с несколькими ключевыми ошибками. Одной из основных ошибок, отметили 58,8%, является неправильная оценка ситуации в организации, что указывает на необходимость более глубокого анализа внутренних процессов и факторов, влияющих на успех фармацевтической организации. Это подчеркивает

важность разработки стратегий, основанных на точном анализе внутренних аспектов деятельности организации. Важным аспектом также является ошибка в прогнозах тенденций на рынке, по мнению 45,2% опрошенных, что указывает на необходимость более точного анализа внешних факторов, включая конкурентное окружение и изменения в потребительском спросе, для разработки более точных стратегий развития организации. Последствия предыдущих решений оказывают существенное влияние на процесс принятия управленческих решений, что подчеркивает необходимость системного анализа и учета опыта прошлых ошибок для предотвращения их повторения в будущем, на что указали 41,2%. Важным является развитие лидерских качеств у руководства и учет всех релевантных факторов при принятии решений. Некомпетентность руководителей и игнорирование факторов, влияющих на организацию, также выявлены как значимые проблемы. Недостаточная компетентность персонала также играет существенную роль. Полученный результат подчеркивает важность инвестирования в обучение и развитие персонала аптек для повышения профессионализма и качества принимаемых решений.

Таким образом, исследование позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к управлению, включающего в себя улучшение компетентности аптечного персонала, анализ внутренних и внешних факторов, а также учет опыта предыдущих решений для повышения эффективности управления фармацевтической организацией.

Ошибки предубеждения могут оказывать существенное влияние на процесс принятия управленческих решений. К ним относится непринятие перехода к модели управления «согласование интересов» и стремление довести все решения до «идеального» состояния или максимальной удовлетворенности всех ключевых сотрудников. Чаще всего встречаются следующие ошибки этой группы (рис. 2. 7): неумение делегировать полномочия (отметили 67,7% экспертов), неверная оценка потенциала сотрудников (61,3%) и стремление к перфекционизму (58,1%).



Рис. 2. 7. Структура ошибок предубеждения

Такие ошибки могут возникать из-за нежелания учитывать поведение и технологии, такие как использование правил для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов, а также из-за предубеждения против применения качественных методов оценки эффективности и нежелания разрабатывать стратегию или делегировать полномочия. Для минимизации таких ошибок рекомендуется использовать делегирование. Для этого целесообразно регулярно выбирать важные, но не первостепенные задачи и делегировать их сотрудникам. При выборе сотрудника для делегирования необходимо сфокусироваться на всех, а не только на тех, кто ранее выполнял подобные действия. Такой подход позволит выявить скрытый потенциал отдельных работников и расширить радиус их взаимодействия.

Снижают или вообще делают неэффективными управленческие решения ошибки вследствие неумения анализировать информацию, незнание современных управленческих технологий, низкое качество инструкций, отсутствие знания менеджмента в системе мотивации, что видно из рис. 2. 8.

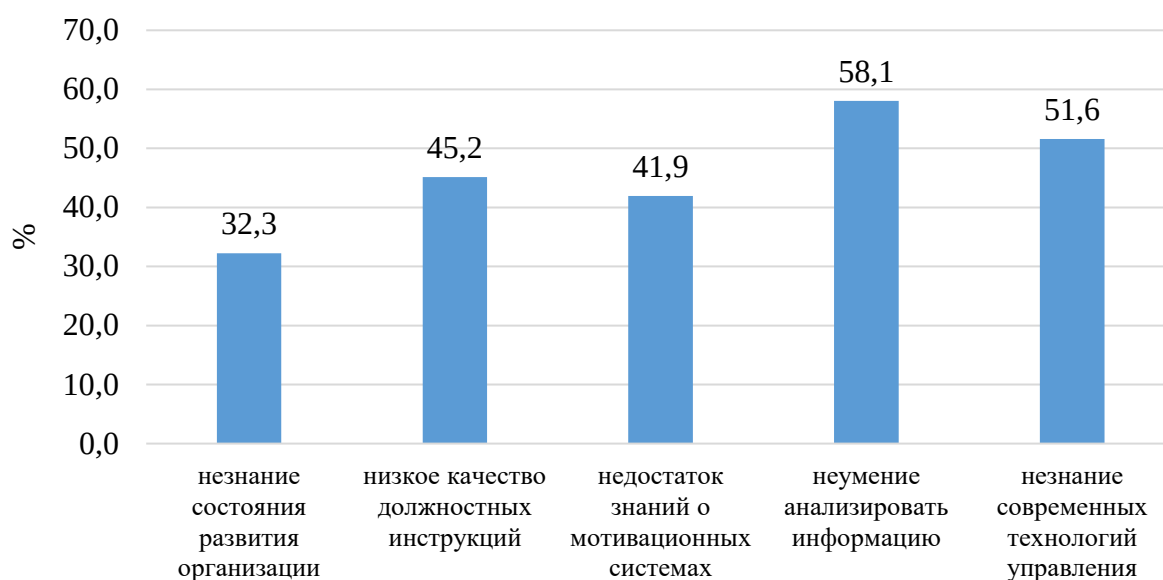


Рис. 2. 8. Структура ответов на ошибки вследствие низкого уровня знаний

В частности, согласно полученным результатам наибольший процент ошибок встречается вследствие неумения анализировать информацию (указали 58,1% экспертов), незнания технологий управления (51,6%), низкого качества должностных инструкций (45,2%) и недостатка знаний о современных мотивационных системах (41,9%).

Следующий кластер проблем определяется дисфункциональными ошибками, которые проявляются в тенденции лиц, принимающих решения, к самоцентризму, демотивирующему стилю управления, стремлению руководителя контролировать все аспекты деятельности организации, а также в дублировании исполнения полномочий. Как отражено на рис. 2.9, наиболее распространенные ошибки, вызванные дисфункциональными тенденциями, проистекают из неспособности эффективно планировать время (отмечено 64,7% экспертов), стремления к единоличному контролю и полной осведомленности (58,8%), установки нереалистичных сроков (52,9%), акцентирования внимания на ошибках и недостатках подчиненных вместо их достижений (47,1%). Также следует избегать перегрузки лучших специалистов при принятии решений, установления неосуществимых сроков выполнения задач, спешки в назначении задач, которые могут быть

аннулированы в ближайшем будущем, игнорирования принятых обязательств, склонности к подчинению манипуляциям со стороны подчиненных, когда руководители назначают задачи, дублирующие инструкции и положения, и предлагают задачи фармацевтам других подразделений, имеющим своих непосредственных руководителей.



Рис. 2. 9. Структура дисфункциональных ошибок

Руководители допускают ошибки при принятии решений вследствие «управленческих иллюзий», что обусловлено их верой в непогрешимость собственных решений, убежденность в том, что проблемы возникают вследствие низкой исполнительной дисциплины, а не из-за собственных просчетов. Весомой причиной является превышение роли материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам и отсутствие моральной мотивации персонала. Обобщенная структура ответов представлена на рис. 2. 10.



Рис. 2. 10. Виды ошибок, связанные с «управленческими иллюзиями»

Подводя итог анализа результатов опроса, можно сделать вывод о том, что основные причины ошибок, сопровождающих процесс разработки решений, включают в себя недостаток и необъективность информации, недостаток опыта в управленческой деятельности, недостаточную организацию практической реализации решений, ограниченное время на анализ альтернатив, отсутствие согласованности в действиях и контроле, самоуверенность и недостаточный уровень управленческих навыков у руководителей. Также выявлены проблемы, влияющие на качество выполнения управленческих решений, такие как избыточное количество принимаемых решений, разрыв между принятыми и последующими решениями, дублирование решений, разногласия в подходах к реализации решений на разных уровнях управления, а также недостаточная обоснованность решений.

Вероятность возникновения проблем можно снизить благодаря внедрению управленческих мероприятий, к которым можно отнести:

- разработка управленческих процедур и стандартов, систем и контрольных показателей, нормативов, отклонения от которых сигнализирует о появлении соответствующих проблем, требующих принятия управленческого решения;
- постоянный мониторинг состояния практической реализации управленческих решений;
- поиск оптимального соотношения между методами взаимодействия руководителей и подчиненных;
- использование предыдущего опыта принятия управленческих решений с целью постановки и декомпозиции целей;
- обеспечение единой трактовки и единого восприятия принятых решений всеми участниками управленческого процесса;
- оптимизация информационных потоков;
- отказ от дублирования полномочий;
- обеспечение единого понимания ошибок на разных уровнях управления организацией.

Таким образом, исследование проблем в управленческой деятельности руководителей фармацевтических организаций остается важным фактором для развития и повышения их конкурентоспособности. Это способствует улучшению качества принимаемых управленческих решений, развитию лидерских качеств и совершенствованию бизнес-процессов, что в итоге может привести к улучшению результатов деятельности организации. Рекомендуется использовать различные методы и технологии, которые могут существенно усовершенствовать управленческие навыки и поднять компанию на новый качественный уровень.

Выводы к разделу 2

1. Проведен анализ и оценка процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях. Установлено, что управленческие решения, связанные с разработкой и информированием о стратегии и ее реализации, в основном принимаются высшим руководством аптечной сети, такими как генеральный директор или его заместители, а также заведующими аптеками.

2. Выявлено, что приоритетными управленческими решениями являются решения в сфере управления человеческими ресурсами и маркетинговые решения. Результаты исследования свидетельствуют, что основными целями управленческих решений является повышение эффективности деятельности (отмечено 87,1%) и необходимость, чтобы решения отражали цели организации и способствовали их достижению (по мнению 77,4% экспертов).

3. Установлено, что 64,5% экспертов отмечают отсутствие оценки прогнозных последствий принятия решений, что может указывать на потенциальную опасность для фармацевтической организации в будущем.

4. Проанализировано влияние ошибок руководителей на возникновение проблем на этапах принятия управленческих решений. Анализ ошибок в процессе принятия управленческих решений позволил выявить виды естественных ошибок, связанные с неправильной оценкой текущей ситуации в фармацевтической организации, вследствие некомпетентности руководства и персонала, ошибках в прогнозах тенденций на фармацевтическом рынке. Показана необходимость разработки стратегии и методов для минимизации влияния таких ошибок на принятие управленческих решений и эффективное функционирование фармацевтической организации.

5. Установлено, что ошибки предубеждения оказывают существенное влияние на процесс принятия управленческих решений, что обусловлено неумением делегировать полномочия (отметили 67,7% экспертов), неверной

оценкой потенциала сотрудников (61,3%) и стремлением к перфекционизму (58,1%). Для минимизации ошибок предубеждения рекомендуется использовать делегирование.

6. Структура ответов оценки ошибок вследствие низкого уровня знаний свидетельствует, что наибольший процент ошибок встречается вследствие неумения анализировать информацию, незнания технологий управления, низкого качества должностных инструкций (и недостатка знаний о современных мотивационных системах).

7. Выполнена оценка влияния на возникновение проблем в управлении в результате возникновения дисфункциональных ошибок. Определено, что наиболее распространены ошибки, вызванные неспособностью эффективно планировать время (отмечено 64,7% экспертов), стремлением к единоличному контролю и полной осведомленности (58,8%).

8. Проанализированы ошибки при принятии решений вследствие «управленческих иллюзий», что обусловлено верой руководителей в непогрешимости собственных решений, убежденность в том, что проблемы возникают вследствие низкой исполнительной дисциплины, а не из-за собственных просчетов, превышения роли материального стимулирования персонала. Предложены направления управленческих мероприятий, способствующие минимизации возникновения проблем.

РАЗДЕЛ 3

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Исследование информационной поддержки управленческих решений

Информационные технологии играют ключевую роль в улучшении процессов управления, обеспечивая собрания управленческих команд, новые методы визуализации информации, разнообразные подходы к диагностике проблем и ускорение процессов принятия сложных решений. Системы поддержки решений и корпоративные сети способствуют существенным изменениям в организации труда и бизнес-процессах [3, 5, 32, 35].

На следующем этапе экспертам требовалось проанализировать уровень информационной поддержки процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях, поскольку часто возникают проблемы с недостаточным информационным обеспечением, что в условиях неопределенности увеличивает риски хозяйственной деятельности. Полученные результаты представлены на рис. 3.1. Исследование показало, что, по мнению 51,6% экспертов, в организациях имеется качественное информационное обеспечение о взаимосвязи процессов с задачами при принятии управленческих решений, в то время как 32,3% не считают такое обеспечение адекватным, и 16,1% отмечают, что обеспечение присутствует, но не всегда удовлетворяет требованиям. Согласно результатам исследования, 67,7% респондентов считают, что заинтересованные лица получают всю необходимую информацию для принятия управленческих решений, однако 19,4% указали на недостаточность информационного обеспечения для лиц, принимающих решения. В условиях рискованной деятельности 12,9% отмечают, что полная информация не всегда достигает лиц, принимающих управленческие решения.

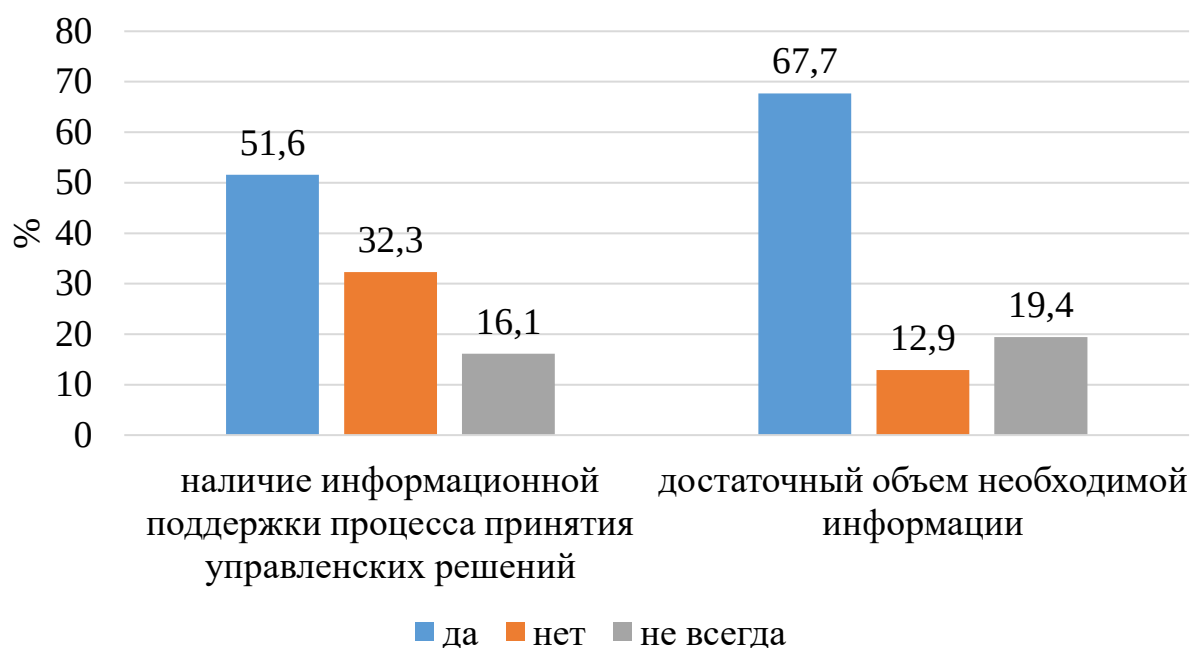


Рис. 3.1. Оценка составляющих принятия управленческих решений

Наиболее существенной потребностью в фармацевтических организациях является обеспечение управленческой информацией, которая удовлетворяет требования управленческих структур и служит основой для обоснования улучшения коммерческой и сбытовой деятельности. Более 60,0% экспертов отмечают актуальность создания условий, при которых управленческая информация отражает потребность в принятии решений относительно перспективных планов и стратегии.

Исследование показало, что управленческая информация, предоставляемая принимающим решения лицам, часто не включает оценку эффективности процесса принятия решений. Всего 16,1% экспертов считают, что использование соответствующей управленческой информации может обеспечить эффективность процесса принятия решений, тогда как 71,0% заявили, что оценка соответствия информации эффективности решений не проводится.

Обобщение информационных потоков в фармацевтической организации способствует улучшению управления, особенно при наличии автоматизированной системы управления, включающей информационную

составляющую. Более 80,6% опрошенных отметили наличие информационной системы в их организации, которая облегчает процесс обоснования принятия и реализации управленческих решений. Эти системы чаще всего основываются на информационных технологиях, примеры которых приведены на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Информационные технологии в системе принятия управленческих решений

Развитие информационных технологий предоставляет новые инструменты для сбора, анализа и интерпретации данных о коммерческой деятельности организаций, что способствует принятию более обоснованных и информированных решений. Отвечая на вопрос о доступе персонала к информации о финансовых и нефинансовых результатах в режиме принятых решений, 54,8% опрошенных ответили положительно, 29,0% отрицательно, а 16,1% указали, что доступность информации не всегда обеспечивается. Это подчеркивает важность доступности информации для принятия обоснованных решений, а также необходимость ее качественной подготовки.

Руководителям организаций следует учитывать, что доступность информации для персонала играет ключевую роль в принятии обоснованных

решений и формировании положительного имиджа фармацевтической организации. Как показывают результаты опроса, 54,8% руководителей принимают во внимание репутационные риски при принятии стратегических решений, 16,1% не учитывают их, а 29,0% делают это время от времени.

Формирование оптимальной среды для принятия управленческих решений также упрощает процесс распределения ресурсов внутри организации и способствует эффективному управлению бизнес-процессами. Важно учитывать приоритеты в распределении ресурсов и проводить анализ затрат и сравнительных преимуществ различных вариантов, связанных с решениями, принимаемыми на основе стратегических целей и приоритетов организации.

Рекомендуется также реализовывать поэтапный план принятия решения и описание методов, а также их информационное обеспечение. Деятельность по сбору, обработке и оценке информации должна проводиться на всех этапах процесса, учитывая специфику задач и стиль работы менеджера фармацевтической организации.

3.2. Разработка направлений контроля реализации управленческих решений

Контроль является ключевой функцией менеджмента, которая обеспечивает соблюдение стандартов и позволяет своевременно сделать коррективы в стратегическом планировании в целом и в тактических мероприятиях. Для достижения планируемых результатов в фармацевтических организациях необходим контроль выполнения принятых решений. Процесс контроля реализации управленческих решений предусматривает три четко определенных этапа:

- установление плановых величин и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- реализация необходимых корректирующих действий [7, 42].

Результаты контроля являются основой для руководителей организации и позволяют корректировать принятые ранее решения, если выявлены значительные отклонения. Основная причина необходимости контроля — это неопределенность, присущая любому управленческому решению, выполнение которого планируется на перспективу. Как видно из данных рис. 3.3, 64,5% экспертов отметили, что в их организации действует общая политика контроля реализации управленческих решений, 23,5% – не всегда и 8,8% – указали, что контроль не применяется.

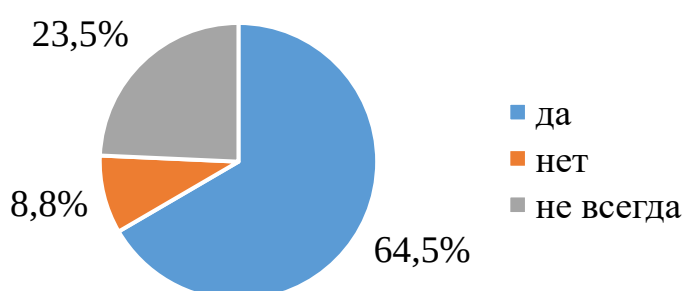


Рис. 3. 3. Осуществление контроля принятия управленческих решений

Для обеспечения эффективности управленческих решений в фармацевтических организациях необходима разработка и внедрение процедур согласования с исполнителями, соблюдение стандартов и установление реальных сроков выполнения. Разработка комплексной методологии и адекватного инструментария необходимы для обеспечения стабильного успеха и эффективного принятия управленческих решений. Исследование демонстрирует, что информация о нарушениях процедур и стандартов, связанных с принятием и реализацией управленческих решений, не всегда вовремя достигает ответственных за их выполнение. Установлено, что в различных организациях существуют разнообразные подходы к информированию о нарушениях процедур и стандартов при реализации управленческих решений. Согласно мнению 55,9% экспертов, информация о проблемах доставляется своевременно до лиц, ответственных за практическую реализацию управленческих решений. 32,4% экспертов отмечают, что это

происходит не всегда, в то время как 11,8% выразили отрицательное мнение. На основании этого рекомендуется обеспечивать эффективность принятых решений путем стратегического обоснования, объективной оценки опыта и компетентности исполнителей, применения систем стимулирования и мотивации, создания благоприятных организационных и ресурсных условий, а также обеспечения качественного информационного обеспечения и разработки механизмов оценки выполнения управленческих решений.

Принятие управленческих решений требует применения разнообразных форм контроля. Согласно данным, полученным от 90,3% экспертов, в фармацевтических организациях наиболее приоритетным является заключительный контроль в процессе принятия управленческих решений. Почти одинаковое число экспертов считает, что также важно осуществлять предварительный и текущий контроль, как это отражено на рис. 3.4.

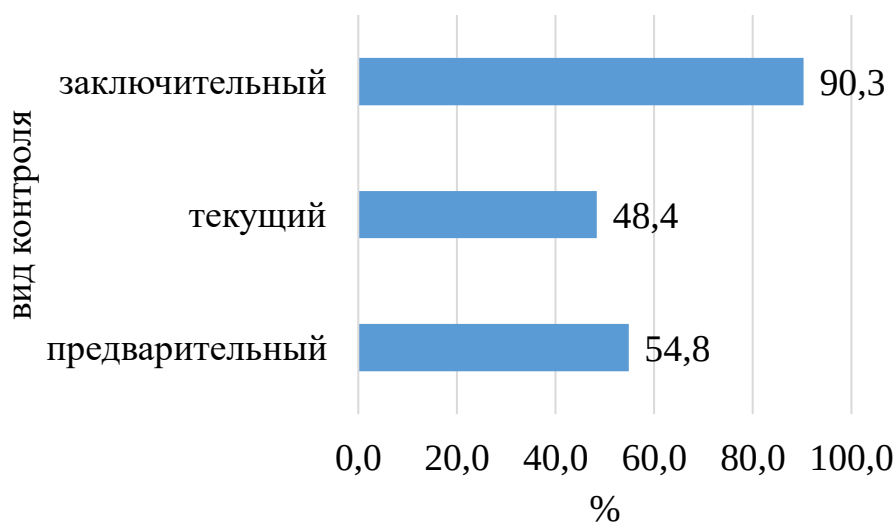


Рис. 3. 4. Виды контроля в фармацевтической организации

В процессе реализации управленческих решений на каждом этапе рекомендуется проводить комплекс контрольных мероприятий. Рекомендуемая процедура предварительного контроля для принятия управленческих решений в аптеке должна включать следующие этапы:

1) сбор информации, на котором руководство аптеки должно собрать всю необходимую информацию о текущем состоянии бизнеса, включая

данные о продажах, запасах, финансовом состоянии, конкурентной среде и других факторах, влияющие на принимаемое решение;

2) анализ данных с целью выявления трендов, проблемных областей и возможностей с использованием статистических методов, финансового анализа и SWOT-анализа;

3) оценка альтернативных вариантов принятия решения и их потенциальных последствий, а также сравнение различных стратегий, моделей бизнеса или инвестиционных решений;

4) принятие решения, которое основано на фактах и направлено на достижение целей аптечной сети на основе собранной информации;

5) планирование и разработка плана реализации, который включает определение ответственных лиц, сроки выполнения задач и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей;

6) проведение мониторинга и контроля после внедрения решения с целью выявления любых проблем или отклонений от плана и принятия корректирующих мер при необходимости.

Эффективная процедура предварительного контроля способствует принятию обоснованных и эффективных управленческих решений, способствующих развитию и успеху аптечной организации. Рекомендуется следовать определенным этапам в разработке и выборе альтернативных решений, что представлено в табл. 3.1. Эти этапы помогают систематизировать процесс принятия решений и повышают его эффективность.

Текущий контроль основывается на анализе фактических результатов управленческих решений, полученных после выполнения работы или конкретного этапа, направленных на достижение целей. Текущий контроль необходим для оперативного реагирования на изменения и обеспечения стабильной и успешной деятельности аптеки. Он позволяет выявлять проблемы и риски на ранних стадиях и принимать меры для их устранения, обеспечивая при этом эффективное функционирование организации.

Характеристика альтернатив

Название этапа	Характеристика этапа
Определение альтернатив	Альтернатива — один из вариантов действий, способ решения проблемы (например, заимствованные; заимствованные с адаптацией, то есть с доработкой чужой идеи; аналогия; качественно новое решение). Возможна также альтернатива бездействия, при которой сохраняется проблемная ситуация.
Выбор альтернатив	Фиксация преимуществ одного из вариантов (альтернатив). Процесс выбора потенциально результативных решений проводится исходя из того, что среди многих альтернатив всегда присутствует несколько похожих. Оценка альтернатив по сформулированным критериям (количественным и качественным) позволяет выявить преимущества одной из них.
Реализация и контроль	Реализация — выполнение выбранного варианта, который обеспечивает получения результата, направленного на развитие. Контроль позволяет уменьшить негативные изменения и выявить отклонения от разработанного плана действий.

Для осуществления текущего контроля практической реализации управленческих решений в контексте управления аптекой рекомендуется ряд мероприятий, направленных на непрерывное отслеживание и контроль основных процессов и показателей деятельности. Например, для обеспечения текущего контроля в аптечной деятельности рекомендуется:

- регулярный мониторинг уровня запасов лекарственных средств и других товаров, необходимых для работы аптеки, сравнение фактических запасов с установленными нормами и планами, а также оперативное

реагирование на любые отклонения;

- проведение регулярных проверок качества предлагаемых товаров, включая контроль сроков годности, и обеспечение соответствия всей продукции требованиям и стандартам безопасности и качества;

- анализ финансовых показателей аптеки, таких как выручка, расходы, прибыль и маржа, сравнение с планами и бюджетами, выявление финансовых рисков и принятие мер по их минимизации;

- оценка качества обслуживания клиентов, включая скорость обслуживания, доступность товаров, уровень удовлетворенности клиентов и обработка жалоб или претензий;

- анализ конкурентной среды, изменений в потребительских предпочтениях, трендов в индустрии и других факторов, которые могут повлиять на деятельность аптеки;

- постоянное изучение и оптимизация внутренних бизнес-процессов, включая идентификацию узких мест и возможностей для улучшения эффективности и производительности.

Актуальными управленческими решениями в контексте аптечной деятельности являются меры контроля производительности и эффективности персонала. Примером может служить систематическая оценка персонала на основе их производительности, эффективности и качества работы, проведение индивидуальных бесед для обсуждения результатов и потребностей, а также предоставление обратной связи и поддержки. Руководители аптек принимают решения оценки уровня знаний и навыков персонала, выявления областей для улучшения и организации обучающих мероприятий и программ развития.

Важным элементом управленческих решений, подлежащих текущему контролю, является создание системы поощрений и мотивации для стимулирования производительности и достижения целей. Это включает премии, бонусы, поощрительные мероприятия и другие формы вознаграждения, а также установление стандартов обслуживания и контроль их соблюдения для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов и

соответствия стандартам качества.

Управленческие решения также могут быть направлены на обеспечение эффективного взаимодействия и координации работы между сотрудниками различных отделов аптеки для достижения общих целей и задач.

Заключительный контроль предполагает сравнение фактически полученных результатов с необходимыми на всех этапах принятия управленческих решений в аптеке, что обеспечивает эффективное управление процессом принятия решений, минимизирует риски и способствует достижению успеха.

Итак, для обеспечения эффективности принятых управленческих решений рекомендуется следующее:

- предоставление стратегической обоснованности управленческих решений, что включает анализ влияния решений на общие цели и стратегии организации;
- объективная оценка опыта и компетентности ответственных исполнителей, чтобы убедиться в их способности реализовать решения эффективно;
- использование системы стимулирования и мотивации аптечного персонала для достижения результатов;
- обеспечение качественного информационного обеспечения для принятия информированных решений и эффективного управления;
- разработка механизмов оценки выполнения управленческих решений, ориентированных на достижение результатов и выявление областей для улучшения.

3.2. Рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений

Актуальность разработки рекомендаций по улучшению процесса принятия управленческих решений подчеркивается необходимостью обеспечения эффективного функционирования организаций в динамичной и

конкурентной среде. Процесс принятия управленческих решений играет ключевую роль в успехе организаций, поскольку от его эффективности зависит способность руководства аптечной сети или отдельной аптеки адаптироваться к изменяющимся условиям, выявлять и использовать возможности для роста и развития, а также минимизировать риски и преодолевать препятствия.

В табл. 3. 2 представлены основные составляющие, которые формируют управление фармацевтическими организациями на основе учета потребностей клиентов, формирования управленческих действий и принятия решений.

Таблица 3.2

Составляющие качественного управления фармацевтическими организациями

Составляющие	Характеристика
Фокус на потребителя	Фармацевтические организации должны понимать текущие и будущие их потребности клиентов, выполнять требования и стремиться превосходить ожидания
Единство управленческих действий	Необходимость установления единства цели, направления и деятельности во внутренней среде, в которой персонал может полностью приобщиться к решению задач организации
Развитие потенциала персонала	Полное вовлечение персонала в управленческую деятельность дает возможность использовать его способности с целью повышения эффективности и прибыльности
Цикличность управленческих процессов	управление как процессом соответствующими ресурсами и видами деятельности; идентификация, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов в пределах установленных целей
Анализируемые процессы	Эффективность решений достигается путём логического и интуитивного анализа информации

В связи с постоянно изменяющейся природой бизнес-среды и возрастающими требованиями к управленческим решениям, поиск оптимальных методов и инструментов для их принятия, поиск стиля решения проблем становится актуальной задачей.

Исходя из анализа данных, представленных в предшествующих разделах работы, разработаны направления оптимизации процесса принятия управленческих решений, учитывая как тип проблемы, так и стиль принятия решений. В табл. 3.3 представлены условия решения проблемы и стили их решения, используемые руководителями в фармацевтических организациях, в зависимости от их собственного управленческого стиля и подходов к управлению.

Таблица 3. 3

Влияние типа проблемы на выбор стиля принятия решения

Условия решения проблемы	Стиль решения проблемы
Качество решения более важно, чем наличие согласия его выполнять	Приказ Решение принимается начальником независимо от других с использованием имеющейся информации
Согласие выполнять решение более важно, чем его качество	Консенсус Групповое принятие решения с использованием информации и идей всех членов группы
Качество и согласие одинаково важны	Консультации Решение принимается начальником, использующим мнения подчиненных
Ни качество, ни согласие не являются критически важными	"Штамповка решений". Решение принимается наиболее легким и быстрым способом – собственно "штампуется"

На основании результатов экспертного опроса определена необходимость поощрения развития критического мышления и решения сложных задач среди подчиненных при разработке и принятии решений.

Такой подход может способствовать активному участию сотрудников в процессе принятия управленческих решений, что в свою очередь может привести к разработке более эффективных способов решения проблем.

Для усовершенствования системы принятия управленческих решений предлагается внедрение этапов, направленных на развитие критического мышления при принятии решений, как показано на рис. 3.5.

Диагностика проблемы	Решение	Этапы
• менеджеры принимают решения, не отвечающие потребностям организации, являются неэффективными, имеют деструктивные последствия	• необходимо изменить условия, в которых принимаются важные решения; • использование конструктивной логики	• определение типичных ошибок менеджеров и устранение причин их появления; • установление мотивов, влияющих на процесс принятия решения; • изменение условий принятия решений для устранения когнитивных искажений

Рис. 3. 5. Алгоритм развития критического мышления при принятии решений

Рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений акцентируют внимание на значимости осознания и анализа собственного поведения руководителя, включая исследование защитных реакций и их возможных последствий в контексте деловой деятельности. Это подразумевает целенаправленное преодоление скрытых установок путем установления четких правил поведения для всех сотрудников, начиная с высшего руководства. Во избежание влияния подсознания на принятие решений специалисты рекомендуют сосредоточиться на трех основных аспектах: сборе данных и диагностике проблем, создании конструктивной среды и привлечении широкого круга участников в процесс принятия решений.

Сбор полной информации рассматривается как первый этап в выявлении скрытых установок. Оценивая все возможные альтернативы решений одновременно, а не последовательно, можно предотвратить когнитивные искажения. Например, при выборе кандидата на вакансию менеджера, сравнение претендентов между собой может помочь сделать более объективный выбор, минимизируя влияние гендерных и других стереотипов. Подобный подход может быть полезен и в других ситуациях, таких как оценка инвестиционных вариантов или выбор стратегического направления развития фармацевтической компании.

Для создания конструктивной среды важно побуждать сотрудников принимать обоснованные решения и изменять организационную среду. Примером может служить внедрение проектного управления, которое позволяет сотрудникам участвовать в нескольких проектных командах, наблюдать за работой коллег и приобретать опыт в принятии управленческих решений.

Таким образом, разработка рекомендаций по улучшению процесса принятия управленческих решений представляет собой важный и перспективный исследовательский процесс, направленный на повышение эффективности управления организациями в условиях современной бизнес-среды.

Выводы к разделу 3

1. Разработаны направления усовершенствования процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях. Доказана роль информационной поддержки в оптимизации процесса принятия управленческих решений. Исследование показало, что, по мнению 51,6% экспертов, в организациях имеется качественное информационное обеспечение принятия управленческих решений. Выявлено, что 67,7% экспертов считают, что заинтересованные лица получают всю необходимую

информацию для принятия управленческих решений.

2. Более 80,6% опрошенных отметили наличие информационной системы в их организации, которая облегчает процесс обоснования принятия и реализации управленческих решений.

3. Способствует принятию обоснованных решений доступ персонала к информации о финансовых и нефинансовых результатах в режиме принятых решений, что отметили 54,8% опрошенных. Как показали результаты опроса, 54,8% руководителей принимают во внимание репутационные риски при принятии стратегических решений.

4. Доказано, что результаты контроля являются основой для руководителей организаций и позволяют корректировать принятые ранее решения. Установлено, что 64,5% экспертов отметили, что в их организации действует общая политика контроля реализации управленческих решений. Результаты исследования подтверждают необходимость разработки и внедрения процедур согласования с исполнителями, соблюдения стандартов и установления реальных сроков выполнения.

5. Согласно полученным результатам, 90,3% экспертов считают, что в фармацевтических организациях наиболее приоритетным является заключительный контроль в процессе принятия управленческих решений. Рекомендовано проводить комплекс контрольных мероприятий, в частности, мониторинг выполнения решения, оценки возникших проблем с использованием обратной связи.

6. Разработаны рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений. Представлены условия решения проблемы и стили их решения, используемые руководителями в фармацевтических организациях, в зависимости от их собственного управленческого стиля и подходов к принятию управленческого решения.

ВЫВОДЫ

1. Изучены аспекты принятия управленческих решений, включая их определение, сущность, функции, этапы и требования, на основе анализа научной литературы. Определены основные составляющие управленческих решений, проанализированы подходы к классификации управленческих решений, учитывающие различные направления деятельности менеджеров компаний.

2. Проанализирован процесс принятия управленческих решений в фармацевтических компаниях. Определено, что важнейшими управленческими решениями являются касающиеся управления человеческими ресурсами и маркетинговые решения.

3. Исследование показывает, что основные цели управленческих решений — повышение эффективности деятельности и соответствие целям организации, согласно экспертному мнению. Выявлено, что большинство экспертов отмечают отсутствие оценки прогнозных последствий принятия решений, что представляет потенциальную опасность для фармацевтических компаний в будущем.

4. Проанализировано влияние ошибок руководства на возникновение проблем при принятии управленческих решений. Выявлены различные виды ошибок, связанных с неправильной оценкой текущей ситуации, некомпетентностью, ошибками в прогнозах и другими факторами. Определено, что ошибки предубеждения, значительно влияющие на процесс принятия решений, связаны с неверной оценкой персонала и стремлением к перфекционизму.

5. Структура ошибок показывает, что основные проблемы возникают из-за неспособности анализировать информацию, недостаточного знания технологий управления и других факторов. Оценено влияние дисфункциональных ошибок на управление. Определено, что наиболее распространены ошибки, связанные с неспособностью эффективно

планировать время и стремлением к единоличному контролю. Проанализированы ошибки, вызванные «управленческими иллюзиями». Предложены мероприятия по их минимизации, такие как улучшение исполнительной дисциплины и моральной мотивации персонала.

6. Предложены направления совершенствования процесса принятия управленческих решений в фармацевтических организациях. Подтверждена значимость информационной поддержки для оптимизации исследуемого процесса. Установлено, что более двух третей экспертов считают, что заинтересованные лица получают всю необходимую информацию для принятия таких решений. Также более 60% экспертов отмечают важность того, чтобы управленческая информация отражала потребности в принятии решений относительно перспективных планов и стратегий. Около 80% опрошенных отмечают наличие информационных систем, облегчающих обоснование и реализацию управленческих решений в их организациях.

7. Установлено, что в фармацевтических организациях действует общая политика контроля реализации управленческих решений. Заключительный контроль в процессе принятия управленческих решений признается наиболее приоритетным в фармацевтических организациях, согласно мнению более 90% экспертов. Рекомендуется проведение комплекса контрольных мероприятий, включая мониторинг выполнения решений и оценку возникших проблем с использованием обратной связи.

8. Разработаны рекомендации по улучшению процесса принятия управленческих решений, учитывая стили и подходы руководителей. Предложены условия решения проблем и рекомендации по их решению в зависимости от управленческого стиля и подхода.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1046. Вип. 51. С. 135-141.
2. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29–37.
3. Байкарова О. О., Тарасюк Л. М. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво*. 2013. №11. С. 177–182.
4. Балан О. С., Котляр О. А. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 111–118.
5. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392–397.
6. Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 352 с.
7. Виноградова О. В., Кондрашов О. А. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 195–201.
8. Вітюк М. О., Бурдейна Л. І. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Т. 19, вип. 1 (1). С. 142–145.
9. Вороніна А. В. Менеджмент. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
10. Гільorme Т. В., Барміна К. О. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17 (1).

С. 127–130.

11. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.

12. Дафт Р. Менеджмент / Пер з англ. Київ : Знання, 2017. 864 с.

13. Загороднюк О. В. Удосконалення прийняття управлінських рішень за допомогою методу сітьового планування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7 (3). С. 9–11.

14. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. пр.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 5(268). С. 169–188.

15. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 2 (142). С. 16–17.

16. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149–154.

17. Мазаракі А. А., Чумаченко І. В. Основи менеджменту : підручник. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

18. Менеджмент / Н. С. Краснокутська та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

19. Мойсеєнкова Д. А., Жуковська О. А. Модель прийняття комплексного скорингового рішення. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 495–502.

20. Мохненко А. С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 62–65.

21. Нетребя І. О. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2019. 170 с.

22. Основи менеджменту: навч. посіб. / Ю. О. Бекетов та ін.; Харків :

ХНАДУ, 2019. 263 с.

23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.

24. Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 170–177.

25. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

26. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк та ін. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 855. С. 218–224.

27. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816> (дата звернення: 09.01.2024).

28. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : АМСУ, 2015. 189 с.

29. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2014. Вип. 22. С. 212-217.

30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

31. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. д. екон. наук, проф. І. О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. 430 с.

32. Філіппов В. Ю., Антощук В. М. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 109–114. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No4/109.pdf> (дата звернення: 09.01.2024).

33. Фурашев В. М. Сутність та визначення поняття «рішення». *Правова інформатика*. 2013. № 1(37). С. 49–55.
34. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31 (1). С. 189–193. http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2016_31%281%29__30 (дата звернення: 09.01.2024).
35. Череп А. В., Гудзь П. В., Сучков А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28 (1). С. 84–90.
36. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень : курс лекцій. Мукачєво : МДУ, 2016. 135 с.
37. Alhawamdeh H., Alsmairat M. Strategic Decision Making and Organization Performance. *Econjournals*. 2019. Vol. 9 (4). P. 95–99.
38. Amachki A. Analysis of the application of control at the stages of management decision making. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів : матеріали XXX міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 17-19 квіт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 366–367.*
39. Cristofaro M. The role of affect in management decisions: A systematic review. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37, Issue 1. P. 6–17.
40. Nooraie M. Factors influencing strategic decision making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2012. № 2 (7). P. 405–429.
41. Steptoe-Warren G., Howat D., Hume I. Strategic thinking and decision making: Literature review. *Journal of Strategy and Management*. 2011. № 4 (3). P. 238–250.
42. Wilson D. Strategic Decision Making. *Strategic Management*. 2015. № 12. P. 1–4.