

УДК 658:001.8(477)

JEL: I21, M10, M53

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885

Е. А. Кузнєцов

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
E-mail: edkuznietsov@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7569-7533

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65059, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ

У статті представлена позиція щодо методології інтегральної якості управлінських рішень. Визначаються особливості формування концепції інтегральної якості управлінських рішень та її місце в розвитку професійній системі менеджменту. Формується доказова база щодо прямого зв'язку управлінських рішень інтегральної якості з системою формування і розвитку інтегрального менеджменту. Пропонується формат інтегральних управлінських рішень як системної адаптованої взаємодії ефективності (здобутий професійний потенціал) і результативності (практика досягнення цілей) дій кадрів менеджменту. Головна увага в розвитку системи професіоналізації менеджменту приділяється розвитку первинної менеджерської освіти (бакалаврат і магістратура) і системі адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту. Акцентується увага на науковому підґрунті менеджмент-освіти і системи професійного управлінського навчання. Розглядається система інтегрального менеджменту через базові структурні концепти, які формують місце і роль управлінських рішень інтегральної якості. Звертається увага на такі базові концепти розвитку інтегрального менеджменту та інтегральних управлінських рішень як інтегральна якість, інтелектуальна спроможність, релевантна інформаційна база, інтегральна мотиваційна система, смислова динаміка інноваційних змін. Пропонуються умови для розвитку системи управлінських рішень інтегральної якості. Визначені базові компоненти інтегральної якості управлінських рішень та їх стратегічне значення. Досліджується роль управлінських рішень інтегральної якості для інноваційного розвитку сучасного суспільства. Приводяться факти актуалізації професійного менеджменту і закріплення його нового формату як пріоритетного фактору інноваційного постіндустріального прогресу. Звертається увага на соціокультурний контекст розвитку інтегрального менеджменту і системи прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, інтегральна якість, професіоналізація менеджменту, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність менеджменту, стратегічний розрив, управлінська теорія бифуркації, інноваційна трансформація, релевантна

інформація, інтегральний менеджмент, структурні концепти інтегрального менеджменту, інноваційна парадигма менеджменту, штучний інтелект, механізми взаємодії.

Вступ. В сучасному динамічному бізнесовому середовищі здатність ухвалювати обґрунтовані, ефективні та результативні управлінські рішення є ключовим фактором успіху будь-якої організації. У цьому контексті дедалі більшої ваги набуває поняття інтегральної якості управлінських рішень, що являє собою комплексну, багатоаспектну характеристику, яка відображає здатність рішення забезпечувати досягнення поставлених цілей з урахуванням усіх значущих внутрішніх та зовнішніх чинників. На відміну від традиційного підходу, що оцінює рішення за окремими, часто ізольованими критеріями (наприклад, лише економічна, юридична чи технологічна доцільність), інтегральна якість передбачає цілісний погляд, що об'єднує різноманітні аспекти в єдину систему. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту містить усі елементи цієї системи і показує об'єктивну необхідність її практичного впровадження з метою досягнення насамперед позитивної результативності діяльності менеджменту. Справедлива позиція, що професійний менеджмент без досягнення необхідної результативності дій стає непотрібним, визначає особливу актуальність дослідження проблем інтегральної якості управлінських рішень. Саме управлінські рішення та їх результативна інтегральна якість визначають базові параметри сучасного розвитку професійної системи менеджменту. В той же час, потрібно зауважити, що менеджмент сьогодні не може досягати необхідної результативності управлінських рішень без попередньої професійної і спеціальної підготовки кадрів менеджменту, особливо, коли йде мова про інтегральну якість цих управлінських рішень. Тому проблеми впровадження концепції інтегральної якості професійної системи менеджменту, в тому числі і розвиток процесів інтегральної якості управлінських рішень, набувають особливої актуальності для забезпечення розвитку інноваційного сучасного суспільства. Складність даних процесів проявляється у відсутності дієвих механізмів забезпечення ефективності професійного менеджменту, яка визначається через процеси формування необхідного (адаптованого) професійного і соціокультурного потенціалу для майбутніх управлінських дій. Результативність професійного менеджменту — це дієві механізми використання набутого професійного і соціокультурного потенціалу для досягнення поставлених цілей діяльності. Тобто,

адаптаційна взаємодія ефективності (потенціал) і результативності (досягнення цілей) професійного менеджменту потребує розробки конкретних механізмів здебільшого інноваційних за змістом, що може проявлятися на практиці через прийняття управлінських рішень, які системно набувають ознак не стільки інноваційного характеру, скільки інтегральної якості. Дослідження цих процесів є актуальною проблемою подальшого розвитку професійної системи менеджменту та її пріоритетного впливу на розвиток сучасного інноваційного суспільства.

Огляд літератури. В умовах турбулентного бізнесового середовища здатність керівництва приймати своєчасні, обґрунтовані та ефективні рішення стає ключовим чинником конкурентоспроможності та умовою забезпечення сталого зростання будь-якої організації. Проте якість рішення не може оцінюватися лише за одним критерієм, наприклад, економічною і фінансовою доцільністю, хоча такий підхід до оцінки управлінських рішень і є найбільш популярним серед дослідників різноманітних напрямків управлінської діяльності [3; 4]. Традиційно якість рішення оцінювали за його кінцевою економічною ефективністю (отриманий прибуток, частка ринку, різноманітні виробничі показники). Проте такий підхід є неповним. В той же час, виникає необхідність не просто більш правильної оцінки управлінських рішень на основі комплексних параметрів [4; 5], — настав час оцінки результативної діяльності саме системи професійного менеджменту, що передбачає оцінювання результатів саме з позицій інтегральної якості. Це потребує професійної підготовки кадрів менеджменту упродовж усієї управлінської кар'єри з фіксацією результатів практичних дій на усіх етапах ухвалення управлінських рішень. Необхідний інтегральний підхід, що враховує сукупність економічних, соціальних, організаційних, етичних, психологічних і соціокультурних наслідків. Недооцінка хоча б одного з аспектів може призвести до стратегічних прорахунків та фінансових втрат. Таким чином, дослідження факторів, що формують інтегральну якість управлінських рішень є надзвичайно актуальним завданням для сучасної науки управління, що потребує активізації досліджень даної проблематики саме в контексті розвитку менеджерської (управлінської) науки і пошуку управлінських інновацій фундаментального і прикладного характеру. Поки ці проблеми тільки починають досліджуватися, але потреба в якісних результатах цих досліджень виникає вже зараз. Інтегральна якість управлінського рішення — це комплексна, багатоаспектна характеристика, що відображає

ступінь відповідності рішення не лише цілям організації, а й вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід до розвитку теорії і практики управлінських рішень підтримується в дослідженнях таких авторів як А. Діксіт та Б. Нейлбафф [1], Л. Брабандер і А. Айні [2], Р. Грін [4], Д. Медовз [10], С. Пінкер [12], Дж. Хайбер [15].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація структурних концептів, що впливають на інтегральну якість управлінських рішень, а також розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення. Важливим питанням тут залишається розв'язання проблем стосовно створення умов для формування і розвитку системи інтегрального менеджменту та значного підвищення результативності професійної системи менеджменту в цілому. На нашу думку, дослідження проблем методології інтегральної якості управлінських рішень є базовою проблемою інноваційного розвитку сучасного суспільства.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу літературних джерел, порівняльного аналізу, системного та ситуаційного підходів, експертно-аналітичного підходу, а також методи синтезу та моделювання для розробки базових конструктів системи інтегрального менеджменту. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, аналіз та синтез, узагальнення, класифікація, порівняльний аналіз. Наукова новизна полягає у поглибленні концепції інтегрального менеджменту для України та її значення для процесу пост воєнної відбудови економіки України.

Результати та обговорення. Управлінське рішення є результатом професійної, інтелектуальної, інноваційної і творчої діяльності менеджера, що являє собою вибір найбільш раціональної альтернативи дій, спрямованої на вирішення конкретної проблеми і досягнення цілей організації. Як стверджує С. Пінкер: «раціональність спонукає триматися істини у своїх переконаннях, упевнитися, що наші висновки обґрунтовані, і будувати плани, які, ймовірно, приведуть до певної мети» [12, с. 45]. В той же час, він зазначає, що «пошуки остаточного, абсолютного, заключного аргументу на користь розуму — безнадійна справа» [12, с. 45]. Управлінське рішення виступає як вольовий акт, що базується на аналізі достовірної релевантної інформації та передбачає певну програму дій для керованої системи. Власне, прийняті управлінські рішення, які мають спрямовану ефективність, тобто необхідний потенціал для їх прийняття, і результативність, яка фіксує необхідну і, в кращих випадках, більш висо-

ку результативність досягнення поставлених цілей, показує реальну професійну та інтелектуальну спроможність системи менеджменту в цілому. Тобто, прийняття управлінських рішень — це завжди певна професійна відповідальність кадрів менеджменту за їх позитивну результативність.

Інтегральна якість управлінського рішення є складною, багатогранною категорією, що виходить за межі суто економічної раціональності. Її формування визначаються складною системою взаємопов'язаних факторів: інформаційних, особистісних, організаційних та умов конкретних середовищ. Найслабшою ланкою часто є не відсутність інформації, а невміння її коректної інтерпретації через вплив когнітивних упереджень та деструктивної організаційної культури. Підвищення інтегральної якості управлінських рішень є безперервним процесом, що вимагає системних зусиль у трьох ключових напрямках: технологічному (вдосконалення інформаційних систем), людському (розвиток компетенцій менеджерів) та організаційному (побудова гнучкої та відкритої корпоративної культури). Лише системний підхід дозволить організації приймати рішення, що забезпечують її довгостроковий та стійкий розвиток. Інтегральна якість управлінських рішень стає можливою при умовах необхідної системної адаптації ефективності потенціалу і результативності досягнення цілей в діяльності управлінських кадрів нового інноваційного зразка. Враховуючи той факт, що головним проявом управлінської діяльності менеджменту є процес прийняття управлінських рішень, а питома вага позитивних і результативних рішень дає характеристику менеджменту щодо його власної результативності, управлінські рішення виступають сьогодні головною ознакою професійної дієздатності професійної системи менеджменту в цілому. Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з системним опрацюванням великих масивів інформації, яка мають характеризуватися в кінцевому результаті релевантною повнотою. В той же час, знайти, системно проаналізувати і визначити всі можливі альтернативи управлінських рішень не є фізично можливим для людини. Тому в більшості випадків використовується обмежена інформація і далеко не кожний раз вона має повну релевантну основу. В умовах розвитку штучного інтелекту (особливо третьої, четвертої і п'ятої хвилі) з'являється можливість для менеджменту створювати більш повноцінну релевантну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Саме на такий стан розвитку професійної системи менеджменту направлена інте-

гральність і, власне, інтегральний менеджмент. Тому інтегральний менеджмент виступає як майбутній формат розвитку менеджменту взагалі, особливо адекватний розвитку інноваційної економіки і процесам четвертої промислової революції Індустрія 4.0. Система інтегрального менеджменту також є основою для розробки і прийняття управлінських рішень інтегральної якості. Хоча ми повинні визнати, що поки не можемо в повній мірі сприймати і розуміти майбутнє життя штучного інтелекту щодо його впливу на розвиток професійної системи менеджменту [13, с. 60]. Потрібно далі продовжувати дослідження в пошуку інноваційних механізмів адаптаційної взаємодії менеджменту зі штучним інтелектом.

Приймаючи дані пояснення, розглянемо концепцію інтегрального менеджменту (ІМ) та її структурні концепти, розглянувши специфіку цих концептів, давши їм управлінську характеристику щодо розробки, прийняття і кінцевої результативності управлінських рішень інтегральної якості.

Перший структурний концепт ІМ: інтегральна якість. Пропонується розглядати інтегральну якість менеджменту як адаптивну взаємодію ефективності і результативності управлінської діяльності. Ефективність формується на основі спеціалізованого професійного навчання, отриманого емпіричного досвіду, особистих форм менеджера щодо самостійного розвитку і засвоєння необхідних менеджерських компетенцій. Ефективність створює потенціал професійних знань та вмінь, показує інтелектуальну та емоційну спроможність до практичної реалізації існуючої професійної підготовки кадрів менеджменту. Результативність — це практичне досягнення кадрами менеджменту стратегічних, тактичних та інших цілей діяльності певної організації чи її окремого підрозділу, але загально потрібних цілей організації і стратегічних планів. Важливо зазначити, що менеджмент отримує результат на основі свого професійного потенціалу, тобто ефективності. Для менеджменту результативність є важливішою за ефективність — немає позитивного результату, тоді не потрібен і менеджмент в цілому. Але в сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства результативність професійного менеджменту є неможливою без адекватної професійної і спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту, тобто без ефективності. Таким чином, потрібні механізми формування ефективності і результативності діяльності менеджерів, а також механізми їх адаптивної системної взаємодії. Потрібно зазначити, що таке завдання стає абсолютно пріоритетним в системі сучасного розвитку професій-

ної системи менеджменту, яка претендує на формат інтегрального менеджменту [див. 6, с. 24; 8, с. 24].

Таким чином, доводячи необхідність інтегральної якості професійної системи менеджменту, ми визначаємо необхідність системної діяльності щодо прийняття відповідних управлінських рішень в контексті інноваційного розвитку сучасного суспільства. Зрозуміло, що далеко не усі управлінські рішення будуть мати ознаки інтегральної якості в силу великої кількості далеко не системних і результативних управлінських рішень, які будуть приймати реально існуючий склад кадрів менеджменту. Наша позиція — це проведення системної змістовної трансформації моделей, методів, практичних форм організації професійного навчання кадрів менеджменту і формування у них професійного управлінського мислення, яке буде направлене на розуміння системи інтегральної якості менеджменту.

Другий структурний концепт ІМ: інтелектуальна спроможність.

На початку ХХІ століття управлінська праця стала найбільш інтелектуальним видом суспільної діяльності. Менеджерська діяльність стала масовим видом людської діяльності в суспільстві, але вона до цього часу не отримала підтвердження розвинутими формам професійної менеджерської підготовки, особливо на системній основі з врахуванням стратегічних орієнтирів [6, с. 38–39]. Кількісні форми підготовки менеджерів університетами не створюють якісний потенціал результативних діючих спеціалістів, оскільки не спроможні поки дати фундаментальну підготовку менеджерів. В даному випадку інтегральність менеджменту може бути активована, коли професіональні менеджери знають про практичні проблеми набагато більше, ніж потрібно інформації, знань і компетенцій для їх практичного вирішення. Така ситуація дає можливість отримувати і проводити селекцію альтернативних управлінських рішень і вибирати найкраще результативне управлінське рішення проблеми. Все це потребує певного (можливо найбільш високого) рівня інтелектуальності. В той же час, на допомогу процесу формування необхідної інтелектуальності менеджерської праці приходять необхідність оцінки емоційного стану в підготовці кадрів менеджменту, яка формує високий соціокультурний рівень і системне бажання менеджера до постійного розвитку на протязі усієї професійної кар'єри. Формування інтелектуальної спроможності та позитивного емоційного ставлення до менеджерської діяльності, стають необхідними процесами

створення справжньої управлінської еліти в інноваційному суспільстві.

Отже, за усієї відносної масовості існуючої сфери управління, потрібно доказово зауважити і практично реалізувати підхід до формування управлінського потенціалу та практики використання кадрів менеджменту на основі визначення їх інтелектуальної спроможності до необхідного сучасного рівня інтелектуальності управлінської праці. Інтелектуальна спроможність кадрів менеджменту — це, в першу чергу, їх професійна підготовка (фундаментальна, прикладна і практична), під час якої виявляється їх реальна інтелектуальна спроможність до управлінської діяльності. Генетика, біологія, стартові можливості, владні ресурси, індивідуальна спритність конкретної людини тощо мають лише додаткове значення і в сучасних умовах не формують інтегральну якість кадрів менеджменту.

Третій структурний концепт ІМ: релевантна інформаційна база.

Великі інформаційні потоки в сучасних умовах створюють певний інформаційний хаос, який характеризується низьким рівнем системності та високим рівнем професійної, наукової і практичної недостовірності. Інтернет створює умови для існування великих потоків інформації, яку створюють не професійні суб'єкти спеціалізованого поля діяльності. Будь-яка недостовірна інформація створює в діяльності менеджменту велику кількість когнітивних упереджень і просто знищує позитивний імідж професійного менеджменту в цілому. Аналітичні служби великих економічних організацій змушені вибірково систематизувати інформаційні потоки, але забезпечити повну релевантну основу цієї інформації для менеджменту все одно не вдається через великі масштаби та високу складність цієї інформації. Висловлюються сподівання, що на допомогу може прийти штучний інтелект і менеджменту необхідно вже зараз розробити і впроваджувати механізми співпраці з цими машинами, — комп'ютерами і роботами, які мають операційну систему штучного інтелекту третьої і четвертої хвилі розвитку [див. 9, с. 77–78]. Образно кажучи, інформація є «кров'ю» в розвитку професійної системи менеджменту, особливо на стадії формування інтегрального менеджменту, а тому ця кров (інформація) має бути потрібної якості і групи, а точніше — потрібна якісна релевантна інформаційна база менеджменту, яка формується з використанням наукового потенціалу і специфічних технологій управлінської обробки цього потенціалу.

Необхідний потенціал релевантної інформації професійної системи

менеджменту створюється в результаті прийняття управлінських рішень стосовно активного розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту та механізмів швидкого подолання виникаючих фаз процесу біфуркації [8, с. 20–24].

Четвертий структурний концепт ІМ: інтегральна мотиваційна система. Продовжуючи образні порівняння, можна сказати, що мотивація в менеджменті є «серцем», без якого не може існувати жоден управлінський процес. Інтегральність мотиваційної системи визначається тим, що люди реагують на стимули, а тому учасники управлінського процесу повинні мати мотивацію на необхідному (базовий) і достатньому (якісний) рівні стимулювання. При формуванні інтегральної мотиваційної системи, на нашу думку, потрібне певне роз'яснення щодо використання термінів «стимулювання» і «мотивація». Мотиваційна цінність стимулювання через, наприклад, заробітну плату працівника спрямована насамперед на відтворення його спроможності до продуктивної праці у визначений період часу. Для організації в цілому та її менеджменту працівник, який з тієї чи іншої причини не пройшов процес відтворення здатності до продуктивної праці стає проблемою. Системне повторення цієї ситуації ставить перед менеджментом завдання виявлення причин і, можливо, кінцевого звільнення такого працівника. Цей підхід створює умови, коли менеджмент обов'язково досліджує мотиваційну карту кожного працівника і визначає умови для стимулювання працівників на необхідному і достатньому рівні. Завдання для менеджменту — забезпечити ресурсну базу для такого стимулювання. Складність визначення мотиваційної карти члена управлінської команди доповнюється необхідністю підтримки їх високого рівня споживання, який є відображенням їх професійного іміджу, репутації та результативності діяльності. Інтегральна мотиваційна система має враховувати усі обставини і особливості діяльності кожного працівника з позицій не стільки робочого статусу, скільки — професійної ефективності і, особливо, його результативності. Заробітна плата, її необхідний і достатній рівень для відновлення і продовження продуктивної діяльності фахівця високого професійного рівня виступає базовою проблемою існування системи менеджменту будь-якої організації. Неспроможність менеджерів ухвалювати відповідні управлінські рішення демонструє професійну недієздатність і руйнує стратегічні орієнтири розвитку організації. Відтак варто наголосити, що управлінські рішення щодо знання системи

мотиваційних цінностей усіх учасників управлінського процесу та подальшої побудови механізмів для стимулювання якісного виконання необхідних робіт стають головним фактором визначення інтегральної якості як самих цих управлінських рішень, та і професійної системи менеджменту в цілому. Мотиваційна складова діяльності кадрів менеджменту набуває інтегральної якості в умовах активного розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності [5]. Професійний менеджер, в умовах інноваційного розвитку економіки й суспільства, формує і практично використовує систему мотивації і механізми стимулювання як засіб об'єктивної необхідності, власне, свого інституційного існування у сучасній економічній організації.

П'ятий структурний концепт ІМ: смислова динаміка інноваційних змін. Головною ціннісною категорією інноваційної економіки виступає інновація, яка є результатом смислової динаміки інноваційних змін і формується професійною діяльністю насамперед менеджменту. Відповідно виникає проблематика статусу і характеру менеджерської (управлінської) інновації, яка, на нашу думку, повинна отримати не просто однаковий статус з технологічної інновації, а може розглядатися і на більш пріоритетній основі. Такий підхід формується системою стратегічних форм діяльності менеджменту, а саме, — необхідністю розвитку стратегії технологічного, соціально-економічного і соціокультурного розвитку сучасного суспільства. В той же час, управлінська інновація має певним чином заслужити цей статус і довести своє пріоритетне значення. В такому випадку управлінська інновація має стати дійсно базовим драйвером формування і реалізації процесів четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) і процесів активного становлення Супер інтелектуального суспільства 5.0 [6, с. 97–100]. Дані процеси можуть мати позитивну динаміку інноваційних змін в умовах розвитку менеджерської науки, яка вийде на дослідження фундаментальних основ менеджменту. В цілому, фундаментальна наука формує сьогодні базові процеси інноваційного розвитку і саме вона забезпечує стратегічний прогрес. Інтегральний менеджмент має встановити фундаментальну природу менеджерської науки і потенційні смисли інноваційного розвитку сучасного суспільства. В цьому випадку розвиток інтегрального менеджменту має розвивати смислову направленість підготовки кадрів менеджменту. Саме смисловий акцент стратегічних інноваційних змін показує необхідність розвитку нового управлінського

мислення щодо становлення системи інтегрального менеджменту [6, с. 54, 58–59]. Управлінські рішення стосовно розвитку інноваційної економіки мають формувати стратегію технологічного прогресу сучасного суспільства, а не виконувати вторинну роль щодо управлінського супроводу технологічних інновацій. Хоча потрібно зауважити, що сьогодні, на думку К. Шваба, менеджмент не забезпечує якісний процес супроводу технологічних інновацій, або, в багатьох випадках, його участь зовсім не фіксується наявною практикою процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0 [6, с. 104].

Отже, управлінські рішення стосовно визначення нового статусу управлінських інновацій можуть базуватися тільки на системі фундаментальних і прикладних досліджень науки менеджменту. Теорія і практика вироблення, ухвалення й реалізації управлінських рішень, особливо стосовно інноваційної динаміки розвитку сучасного суспільства, має чітку систему базових координат, — це професіоналізація менеджменту, стан і розвиток науки менеджменту, інтегральна якість менеджменту, підтримка суспільством необхідності якісної системи управління [7].

Визначені нами п'ять базовий структурних концептів для розвитку системи інтегрального менеджменту можуть забезпечувати процес інноваційного розвитку тільки на основі прийняття управлінських рішень з ознаками інтегральної якості. Такі управлінські рішення можуть ухвалювати професійні менеджери на основі інноваційних підходів, системності процесу, інтелектуальної та наукової спроможності прогнозувати результати реалізації визначеної стратегії.

Таким чином, категорія «інтегральна якість» управлінських рішень — це комплексна, багатоаспектна характеристика сучасної управлінської діяльності, що відображає ступінь відповідності управлінського рішення не лише цілям організації, а й вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому інтегральна якість управлінських рішень може бути забезпечена на основі системності наступних базових компонентів:

- **Обґрунтованість:** доказовий професійний рівень, для якого управлінські рішення базується на всебічному аналізі достовірної інформації, яка має інтегральний характер релевантної повноти.
- **Своєчасність:** прийняття управлінського рішення у момент, коли воно є найбільш актуальним і може принести максимальний результат.

- **Інноваційна продуктивність:** співвідношення між отриманими стратегічними результатами та понесеними витратами, які доказали свій адаптований і ефективний вимір.
- **Реалістичність:** можливість практичної реалізації управлінського рішення з урахуванням наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних і часових), системи стратегічних цілей, граничний умов, процесів суб'єктно-об'єктної взаємодії, тобто в межах визначеного контуру управлінського процесу.
- **Правомірність:** відповідність управлінського рішення чинному законодавству, а також моральним та етичним нормам суспільства та економічної організації (цивілізаційний вибір — професійний менеджмент має досягати необхідного результату не порушуючи чинного законодавства).
- **Соціально-психологічна адекватність:** врахування можливих наслідків рішення для колективу, мінімізація опору змінам та створення позитивного психологічного клімату щодо системного інноваційного розвитку.
- **Соціокультурний контекст:** стан і розвиток менеджменту є проявом культури суспільства, а інтегральна якість управлінських рішень, які приймають кадри менеджменту, є проявом їх професіоналізму, інтелекту і соціокультурної відповідальності перед усіма членами сучасного інноваційного суспільства.

Висновки. Підвищення інтегральної якості управлінських рішень є безперервним процесом, що вимагає системних зусиль у трьох ключових напрямках: технологічному (вдосконалення інформаційних систем), людському (розвиток компетенцій менеджерів) та організаційному (побудова гнучкої та відкритої корпоративної культури). Лише системне впровадження інтегрального підходу дозволить економічній організації приймати рішення, що забезпечують її довгостроковий та стійкий інноваційний розвиток. Потрібна змістовна трансформаційна політика стосовно розвитку професійної системи менеджменту та її ключового напрямку практичної реалізації, — досягнення високої питомої ваги прийняття управлінських рішень інтегральної якості.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення специфіки прийняття рішень в умовах цифрової трансформації, аналіз впливу штучного інтелекту на якість управлінських рішень та розробку моделей для оцінки інтегральної якості управлінських рішень у різних

галузях економіки та структурних рівнях ієрархії управління. На нашу думку, потрібно звернути увагу на наступні напрямки дослідження управлінських рішень інтегральної якості.

1. Подальший системний розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності в контекстах взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту та адаптованої взаємодії менеджмент-освіти та адаптаційних форм професійної підготовки діючих кадрів менеджменту.

2. Інноваційна природа прийняття управлінських рішень — це не просто тренд, а стратегічна необхідність у сучасному мінливому середовищі. Організації, які активно впроваджують інновації у свої управлінські процеси, мають вищі шанси на успіх, адаптивність і лідерство у своїй сфері. Не можна рухатися вперед весь час озируючись назад.

3. Ухвалення успішних управлінських рішень у сучасному технологічному ландшафті вимагає від керівників поєднання стратегічного бачення з глибоким розумінням цифрових інструментів, готовності до експериментів та здатності швидко адаптуватися до нових реалій. Ключовим фактором успіху стає не стільки здатність передбачити майбутнє, скільки вміння побудувати організацію, що здатна ефективно діяти в умовах постійних змін.

4. Найслабшою ланкою прийняття управлінських рішень часто є не відсутність релевантної інформації, а невміння її системно і вчасно інтерпретувати через вплив когнітивних упереджень та деструктивної організаційної культури. Професійність кадрів менеджменту не може бути повною без вміння вчасно відсікати не релевантну інформацію і не витрачати час на обробку недостовірних і хибних інформаційних потоків.

5. Управлінські рішення як результат діяльності професійної системи менеджменту за логікою інноваційного розвитку мають право на існування лише за умов досягненні ними ознак інтегральної якості. Це означає, що результативність управлінських рішень важливіша за їх можливий професійний потенціал до дій, але досягнення необхідних цілей діяльності для менеджменту є неможливим без попередньої фундаментальної і спеціально-прикладної підготовки кадрів менеджменту. Забезпечення механізмами адаптаційної взаємодії потенціалу (ефективності) ухвалення управлінських рішень і їх практичною результативністю є однією з головних проблем розвитку професійної системи менеджменту в цілому.

Дана публікація здійснена в рамках проекту «Прискорення інно-

ваційної діяльності та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО) AccEnt EIT Raw Materials». Проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Зміст публікації відображає погляд автора і Європейська Комісія не може бути відповідальною за будь-яке використання інформації, яка наведена в публікації.

Список використаної літератури

1. Діксіт А.К., Нейлбафф Б.Дж. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Пер. з англ. Львів : Вид-во Старого Лева, 2022. 616 с.
2. Брабандер Л., Аїні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
3. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2024. 432 с.
4. Грін Р. Майстерність. Пер. з англ. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 384 с.
5. Етінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 184 с.
6. Кузнецов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас. Матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с.
7. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
8. Кузнецов Е.А. Методологічні аспекти адаптації професійної системи менеджменту в період розвитку процесів «Індустрія 4.0» // Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Кн. 8. Херсон : Олді-Плюс, 2020. С. 7–34.
9. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
10. Медовз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу. Пер. з англ. Харків : Віват, 2023. 304 с.
11. О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с.
12. Пінкер С. Рациональність. Що це таке, чому важливе і чому проявляється так рідко. Пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2024. 368 с.
13. Тетмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 432 с.
14. Тетлок Ф., Гарднер Д. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 368 с.
15. Хейбер Дж. Критичне мислення. Пер. з англ. Київ : ArtHuss, 2023. 236 с.

Стаття надійшла 15.08.2025 р.

E.A. Kuznietsov

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Head of the Department of Management and Innovation
E-mail: edkuznietsov@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7569-7533

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa 65059, Ukraine.

MANAGEMENT DECISIONS: INTEGRAL QUALITY METHODOLOGY

The article presents a position on the methodology of integral quality of management decisions. The features of the formation of the concept of integral quality of management decisions and its place in the development of the professional management system are determined. An evidentiary base is formed regarding the direct connection of integrated quality management decisions with the system of formation and development of integrated management. The format of integrated management decisions is proposed as a systemic adapted interaction of efficiency (acquired professional potential) and effectiveness (practice of achieving goals) of management personnel actions. The main attention in the development of the management professionalization system is paid to the development of primary management education (bachelor's and master's degrees) and the system of adaptive training of current management personnel. The emphasis is on the scientific basis of management education and the system of professional management training. The system of integrated management is considered through basic structural concepts that form the place and role of integrated quality management decisions. Attention is drawn to such basic concepts of the development of integrated management and integrated management decisions as integrated quality, intellectual capacity, relevant information base, integrated motivational system, semantic dynamics of innovative changes. Conditions for the development of a system of integrated quality management decisions are proposed. The basic components of the integrated quality of management decisions and their strategic significance are determined. The role of integrated quality management decisions for the innovative development of modern society is investigated. The facts of the actualization of professional management and the consolidation of its new format as a priority factor of innovative post-industrial progress are presented. Attention is drawn to the socio-cultural context of the development of integrated management and the system of making and implementing management decisions.

Keywords: management decisions, integral quality, management professionalization, innovative development, innovative management activity, strategic gap, management theory of bifurcation, innovative transformation, relevant information, integrated management, structural concepts of integrated management, innovative management paradigm, artificial intelligence, interaction mechanisms.

References

1. Dixit, A. K., & Nalebuff, B. (2022). *Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspihu v zhytti ta*

- biznesi vid ekspertiv teorii hry. [The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life]. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva. (in Ukrainian).
2. Brabander L., Iny A. (2017). Dumai poza shablonamy: innovatsiina paradyhma kreatyvnosti v biznesi. [Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity] Kyiv: Fors Ukraina. (in Ukrainian).
3. Walsh C. (2024). Kliuchovi pokaznyky menedzhmentu. 100+ finansovykh koefitsientiv dlia efektyvnoho upravlinnia kompaniei. [Key Management Ratios: Master the Management Metrics That Drive and Control Your Business] Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian).
4. Greene, R. (2024). Maisternist [Mastery]. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub Klub Simeinoho Dozvillia. (in Ukrainian).
5. Oettingen G. (2017). Perehliad pozytyvnoho myslennia: na osnovi novoi nauky pro motyvatsiiu. [Rethinking positive thinking: inside the new science of motivation] Kyiv: Nash format. (in Ukrainian).
6. Kuznietsov, E. (2020). Kontsepty intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu: maister-klas. Materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru [Concepts of integral quality of the professional management system: Master class. Materials of the scientific-methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian).
7. Kuznietsov, E. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalisation of management activity in Ukraine]. Kherson: Oldi-Plus. (in Ukrainian).
8. Kuznietsov, E. A. (2020). Metodolohichni aspekty adaptatsii profesiinoi systemy menedzhmentu v period rozvytku protsesiv «Industriia 4.0» [Methodological aspects of adaptation of the professional management system during the development of «Industry 4.0» processes]. In Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka [Actual problems of economics and management: Theory, innovations and modern practice]: Monograph (Book 8, pp. 7–34). Kherson: Oldi-Plus. (in Ukrainian).
9. Kuznietsov, E. A. (2022). Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industriia 4.0: maister-klas, materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru [Professionalisation of management: An innovative paradigm in the context of Industry 4.0: Master class, materials of the scientific-methodological seminar]. Odesa: Feniks. (in Ukrainian).
10. Medows, D. H. (2023). Mystetstvo myslyty systemno. Rozviazannia problem vid osobystoho do hlobalnoho masshtabu. [Thinking in Systems]. Kharkiv: Vivat. (in Ukrainian).
11. O'Connor, J., & McDermott, I. (2018). Systemne myslenna: Poshuk neordynarnykh tvorchykh rishen [The art of systems thinking: Essential skills for creativity and problem solving]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian).
12. Pinker, S. (2024). Ratsionalnist. Shcho tse take, chomu vazhlyve i chomu proiavliaetsia tak rikdo [Rationality: What it is, why it matters, and why it seems scarce]. Kyiv: Laboratoriia. (in Ukrainian).
13. Tegmark, M. (2019). Zhyttia 3.0. Doba shtuchnoho intelektu [Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian).
14. Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2018). Superprohnozuvannia. Mystetstvo ta nauka peredbachennia [Superforecasting: The art and science of prediction]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian).
15. Heiber, J. (2023). Krytychne myslennia [Critical thinking]. Kyiv: ArtHuss. (in Ukrainian).