

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

УДК: 338.22.021

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Халіна Олена Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4086-6314>

Сидоренко Ярослав Анатолійович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2012-6703>

Khalina Olena, Sydorenko Yaroslav

Lviv Polytechnic National University

У статті розглянуто проблему прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків, які є характерними для сучасного соціально-економічного середовища. Досліджено ключові аспекти ефективності управлінських рішень, зокрема їхню стратегічну спрямованість та безпекову складову. Проаналізовано сучасні наукові підходи до оцінки якості управлінських рішень, включаючи раціональність вибору, адаптивність, гнучкість та використання інноваційних технологій. Особливу увагу приділено цифровим інструментам, таким як штучний інтелект, блокчейн-технології та когнітивний ризик-менеджмент, які сприяють ефективності управління підприємством в умовах нестабільності. Запропоновано інноваційні підходи до мінімізації ризиків та підвищення ефективності управлінських рішень в динамічному бізнес середовищі, які ґрунтуються на інтеграції традиційних методів менеджменту з новітніми технологіями управління.

Ключові слова: управлінське рішення, невизначеність, ризики, адаптивність, гнучкість, цифрові технології, блокчейн, штучний інтелект, економічна безпека.

Today's business environment operates in a highly uncertain and risky environment. Faced with numerous challenges, businesses and economic entities need clear guidelines that can ensure their sustainability and development in an unstable socio-economic environment. Such benchmarks are effective management decisions, which are often made under conditions of uncertainty and limited information, making them important strategic tools. Management decision-making under conditions of uncertainty is accompanied by a number of risks and threats that negatively affect the level of socio-economic security of an enterprise as the basis for its stable functioning and development. Therefore, the study of innovative approaches to improving the efficiency of management decisions is relevant and extremely important. The purpose of the article is to identify the key factors that increase the efficiency of managerial decisions and to form a theoretical basis for improving the process of managerial decision-making under conditions of uncertainty, which is of an applied nature. The methodological basis of the study was formed by general scientific and special methods based on the modern scientific principles of economic and related sciences. The article uses the following methods: analysis and synthesis – to identify key aspects of the effectiveness of management decisions; modeling – to develop modern approaches to improving the effectiveness of management decisions; graphic – for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract and logical – for theoretical generalization and drawing conclusions. The theoretical study of the main aspects of the effectiveness of management decisions under conditions of uncertainty allowed us to formulate a methodological approach to improving the quality of the management process, which consists in integrating traditional management methods with modern innovative tools. Digital technologies, including artificial intelligence, blockchain technologies, and cognitive risk management, allow automating management processes, increasing transparency, reducing the influence of the human factor, and ensuring greater validity, timeliness, and therefore efficiency of the management decision. The

integration of digital technologies with traditional management methods reflects innovative approaches to managing business processes that demonstrate a modern management style in the context of the development of the latest technologies.

Keywords: management decision, uncertainty, risks, adaptability, flexibility, digital technologies, blockchain, artificial intelligence, economic security.

Постановка проблеми. Сучасне соціально-економічне середовище функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків, що є наслідком невизначеності в багатьох його аспектах. Одним із головних аспектів соціально-економічного середовища є бізнес-середовище, яке представлено цілим рядом підприємницьких структур та господарюючих суб'єктів, які, функціонуючи в умовах викликів сучасності, стикаються з цілим рядом викликів і загроз, а відтак потребують ефективних управлінських рішень в частині забезпечення соціально-економічної безпеки.

В сучасному бізнес-середовищі критерієм ефективності управлінського рішення є його стратегічна спрямованість і безпекова складова, що відображає певний рівень безпеки ресурсів підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Підвищення ефективності управлінських рішень досягається за рахунок цілого ряду дієвих методів та інструментів управління, що передбачає використання нових, сучасних підходів до їх удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблематики ефективності управлінських рішень, в тому числі в частині забезпечення економічної безпеки підприємства, займалися багато зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: М. Алле, П. Друкер, Д. Канеман, М. Портер, Г. Саймон, Р. Тейлер, В. Голюк, М. Горшков, С. Ілляшенко, Г. Комарницька, М. Кравченко, О. Лісова, К. Лисенко-Гелемб'юк, Л. Лозінська, О. Лозовський, Є. Міщук, Ю. Неміш, І. Сочинська-Сибірцева, Ю. Шипуліна. Нижче представлений короткий аналіз останніх публікацій з акцентом на основну проблему дослідження.

Автори Лозовський О. М. та Горшков М. А., аналізуючи процес прийняття управлінського рішення звертають увагу на витрати, що виникають в процесі прийняття рішень та визначають фактори, які впливають на цей процес. Водночас науковці підкреслюють необхідність оцінки управлінських рішень в системі менеджменту організацій [3].

Науковці Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. використовують комплексний підхід до аналізу якості

ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності, який включає дослідження проблеми раціональності, процес відбору альтернатив, а також конфліктів та дефіциту ресурсів, що впливає на ефективність і якість управлінських рішень [5, с. 113–114].

Авторами Ілляшенко С. М., Шипуліною Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницькою Г. О. розроблено засади організаційно-економічного механізму управління знаннями промислового підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки в умовах технологічних трансформацій [1, с. 240].

У своїй роботі Міщук Є. В. пропонує алгоритм моделювання стану економічної безпеки, який дозволяє прогнозувати вплив різних варіантів управлінських рішень на стан економічної безпеки підприємства [4, с. 89–90].

В роботі Кравченко М. О. та Голюк В. Я. досліджено сучасні техніки прийняття рішень за допомогою яких менеджери здійснюють вибір шляху вирішення завдань організації [2].

Науковиця Сочинська-Сибірцева І. М., спіраючись на праці таких відомих зарубіжних вчених як: Даніель Канеман, Моріс Алле, Герберт Саймон та Річард Тейлер доводить важливість поведінкової економічної теорії, в основі якої покладено вивчення впливу ментальних станів індивідів при прийнятті ними економічних рішень [6, с. 148].

Серед зарубіжних вчених, які займалися дослідженням ефективності управлінських рішень варто також відзначити таких відомих науковців як: Пітер Друкер та Майкл Портер. Найвідомішою концепцією Пітера Друкера є концепція управління за цілями, згідно з якою кожне рішення повинно відображати алгоритм досягнення визначеної цілі організації.

Відомі моделі Майкла Портера «пять сил» та «чотири стратегії» відображають комплексний підхід до аналізу конкурентного середовища з метою пошуку ефективних управлінських рішень щодо покращення цінності власного продукту чи послуги, що забезпечить підприємству конкурентну перевагу [7].

Відзначаючи вагомий внесок цілого ряду вітчизняних і зарубіжних науковців в створення теоретичного та практичного доробку прийняття ефективних управлінських рішень,

вважаємо за доцільне продовжити теоретичні напрацювання в напрямку пошуку нових підходів до підвищення ефективності управлінського рішення в умовах невизначеності з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Формулювання цілей статті. Будь-яке управлінське рішення, яке приймається в умовах невизначеності трактується як ризикове, оскільки відображає вибір управлінця за умови обмеженої інформації щодо стану факторів, які можуть негативно вплинути на результати такого рішення. Відтак пошук нових підходів, які включають сучасні інструменти прийняття ризикових управлінських рішень дозволить розширити теоретико-методичне забезпечення управлінського процесу ефективними методами та інструментами зменшення рівня ризику управлінського рішення та підвищити його ефективність в умовах невизначеності.

Метою статті є формування теоретичного підґрунтя підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності, яке включає інноваційні підходи і носить прикладний характер.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний концепт управлінського рішення в умовах невизначеності базується на аналізі, адаптивності, гнучкості та використанні інноваційних підходів.

Аналіз невизначеності – це системний підхід до виявлення, оцінки та управління невизначеністю, який спрямований на зменшення ризиків і підвищення обґрунтованості вибору в умовах недостатнього обсягу інформації, необхідної для прийняття рішення. Аналіз невизначеності включає ідентифікацію та оцінку ризиків і загроз, а також сценарне планування, що забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Метою ідентифікації та оцінки ризиків і загроз є раннє їх виявлення та розрахунок можливих втрат, в тому числі за умови прийняття чи не прийняття ризику, якщо такий вибір існує.

Сценарне планування забезпечує всебічний аналіз можливих варіантів розвитку подій, виявлення ризиків і можливостей, підвищення гнучкості та обґрунтованості управлінських рішень, а також створення адаптивних стратегій, які дозволяють ефективно діяти в умовах невизначеності та мінливого середовища.

Адаптивність в контексті прийняття управлінських рішень можна розглядати в двох

аспектах – як принцип управління і як здатність управлінця, системи чи організації пристосовуватися до змін.

Адаптивність як принцип – це концептуальний підхід, який формує основу для прийняття рішень через прийняття певних орієнтирів і правил, які є ефективними в мінливому середовищі.

Адаптивність як здатність системи чи організації відображає їхню властивість пристосовуватися до змін. Водночас адаптивність як здатність управлінця відображає його навички швидко аналізувати нову ситуацію, знаходити можливості чи варіанти мінімізації ризиків.

Поняття «адаптивність» тісно пов'язане з поняттям «гнучкість», оскільки обидва ці концепти відображають властивість системи, процесу чи суб'єкта ефективно пристосовуватися до мінливого навколишнього середовища.

Гнучкість забезпечує ефективність управлінських рішень через оперативність у прийнятті змін, сприяє впровадженню інновацій, зменшує ризики та підвищує конкурентоспроможність організації в умовах нестабільності та постійного розвитку.

Сьогодні, одним із ключових аспектів сучасного менеджменту є використання інноваційних підходів до управління, які відображають передові досягнення науки і техніки і підвищують ефективність процесу прийняття управлінських рішень. Цей процес базується на інтеграції новітніх технологій, методів та інструментів, які дозволяють приймати обґрунтовані, оптимальні та оперативні управлінські рішення. Основними методами та інструментами інноваційного підходу прийняття управлінських рішень є: діджиталізація управлінських процесів, штучний інтелект, блокчейн-технології, когнітивний ризик-менеджмент та ін.

Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень відображають інтеграцію новітніх технологій з традиційними методами менеджменту, що підвищує ефективність системи управління економічною безпекою підприємства. Застосування інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності цих рішень, що, в свою чергу, забезпечують стабільне функціонування і розвиток підприємства (рис. 1).

Інтеграція інноваційних і традиційних методів менеджменту формує нові, гнучкі інструменти управління бізнес-процесами, що відображають сучасні тенденції ринкової економіки та розвитку суспільства.

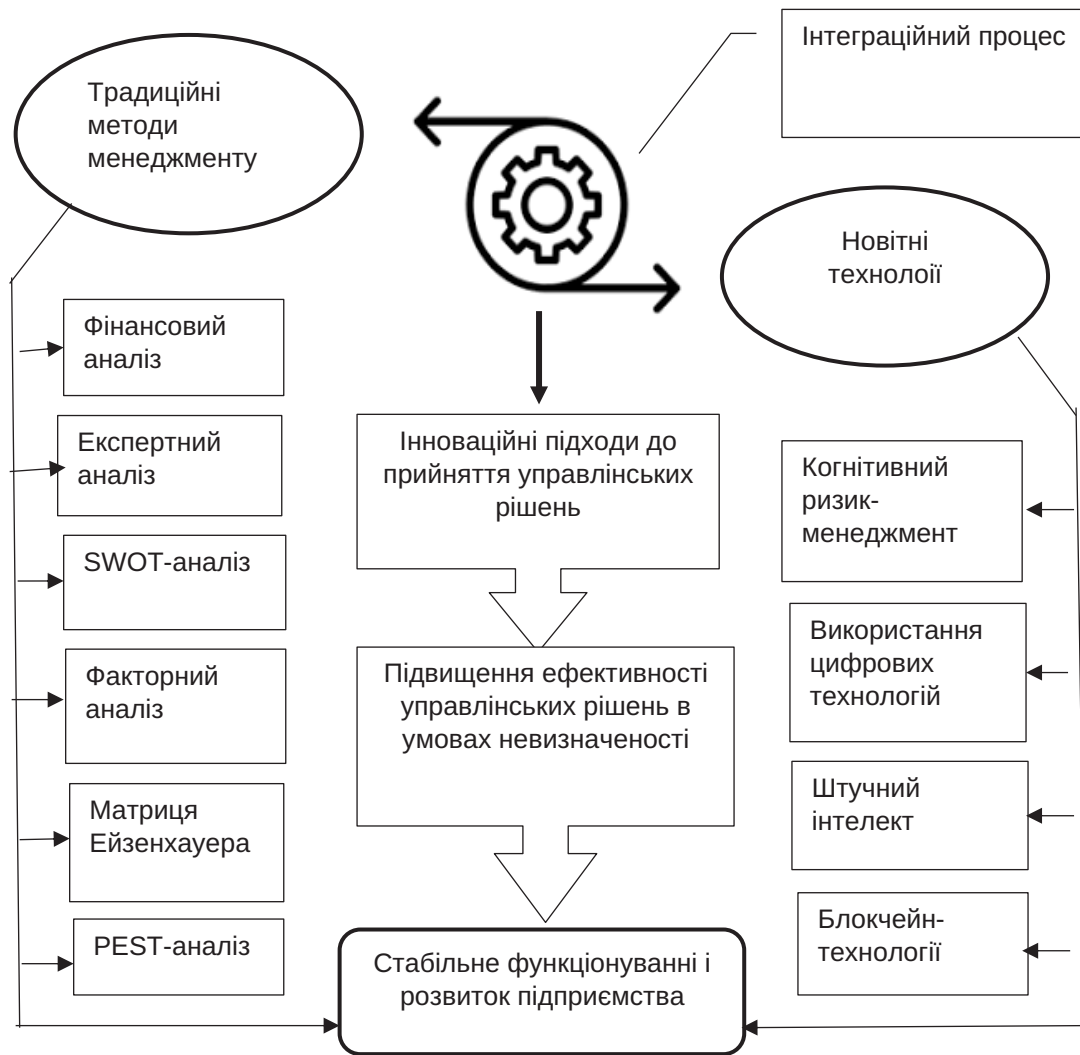


Рис. 1. Процес формування інноваційних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень

Джерело: авторська розробка

Сучасні методи та інструменти управління, які базуються на інноваційних підходах значно підвищують ефективність управлінських рішень завдяки використанню цифрових технологій і передових науково-технічних розробок. Вони сприяють автоматизації бізнес-процесів, глибокій аналітиці великих даних і точному прогнозуванню тенденцій, що забезпечує більшу обґрунтованість, оперативність і адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності.

Когнітивний ризик-менеджмент, як інноваційний метод управління, передбачає використання таких інструментів, які імітують, або відтворюють процеси мислення людини, зокрема сприйняття, розуміння, навчання, аналіз і прийняття рішень. Вони базуються на штучному інтелекті, машинному навчанні, обробці природної мови та інших інноваційних

методах аналізу даних. Когнітивні технології дозволяють автоматизувати складні процеси аналізу даних, розпізнавати ризики у фінансовій системі підприємства, що дозволяє управлінцям вчасно ідентифікувати загрози і прийняти відповідне рішення.

Використання цифрових технологій в процесі управління дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок таких ключових аспектів як:

- прискорення доступу до інформації (дозволяє приймати рішення на основі актуальної та точної інформації);
- автоматизація комунікацій, обліку, звітності, що дозволяє управлінцю приділяти більше часу стратегічним завданням;
- покращення комунікацій через використання цифрових платформ (інтернет-телефонія, CRM-системи, віртуальні конфе-

ренції), що сприяє ухваленню рішень у стислі терміни;

– ефективна аналітика і прогнозування великого масиву інформації за допомогою сучасних систем (Big Data, AI);

– зменшення негативного впливу людського фактору;

– гнучкість і адаптивність (цифрові системи дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни), що дозволяє оперативно приймати необхідні управлінські рішення.

Важливою складовою цифрових технологій є штучний інтелект (ШІ), який сприяє її поглибленню та ефективності через виконання завдань, які потребують людського інтелекту. Використання штучного інтелекту забезпечує швидкість, точність та прогнозованість управлінських рішень, що сприяє зменшенню невизначеності, а відтак збільшенню обґрунтованості прийнятих рішень.

Одним із важливих інструментів процесу прийняття ефективного рішення є безпека і збереження даних, що забезпечують сьогодні блокчейн-технології.

Блокчейн-технології забезпечують:

– прозорість і достовірність інформації (завдяки децентралізованій природі блокчейну всі учасники мають доступ до однакових даних, які неможна змінити чи видалити, що знижує ризик маніпуляції інформацією та підвищує довіру між сторонами;

– управління довгостроковими ризиками (використання децентралізованих реєстрів дозволяє фіксувати кожну подію, що створює прозорий ланцюг. Це полегшує аудит, моделювання ризиків і формування довгострокових стратегій;

– підвищення довіри між учасниками (всі дії в блокчейн документуються і можуть бути перевірені в будь-який момент, що виключає недобросовісну поведінку).

Завдяки своїм унікальним властивостям блокчейн-технології можуть значно полегшити процес прийняття управлінських рішень, підвищуючи їх ефективність, прозорість і безпеку.

Висновки. Проведене теоретичне дослідження основних аспектів ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності дозволило сформулювати дві ключові тези, які відображають суть і мету даного дослідження.

По-перше, сучасний підхід до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності ґрунтується на інтеграції аналізу, адаптивності, гнучкості та інноваційності.

Аналіз невизначеності забезпечує ідентифікацію, сценарне планування та створення інформаційної бази для обґрунтованих рішень. Водночас адаптивність і гнучкість сприяють оперативному реагуванню на зміни, мінімізації ризиків і підвищенню ефективності управління.

Використання інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект, блокчейн-технології, когнітивний ризик-менеджмент та діджиталізація, дозволяє автоматизувати процеси, підвищити прозорість, знизити вплив людського фактору і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

По-друге, формування інноваційного підходу до підвищення ефективності управлінського рішення в умовах невизначеності реалізується через інтеграцію новітніх технологій з традиційними методами менеджменту, що формує стійку основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища і невизначеності.

Інтеграція новітніх технологій з традиційними методами менеджменту формує нові сучасні гнучкі інструменти управління бізнес-процесами, які забезпечують оперативне реагування на зміни, мінімізацію ризиків і сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином впровадження інноваційних підходів у процес ухвалення управлінських рішень є ключовим фактором підвищення їхньої ефективності в умовах невизначеності, що формує основу стабільного функціонування і розвитку підприємств в динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1 С. 231–241.
2. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40 URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення: 22.01.2025)

3. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій *Економіка та суспільство*. 2023 № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (дата звернення: 21.01.2025)
4. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 4 (149). С. 76–91.
5. Неміш Ю. В., Лозинська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022 Випуск 8–9 С. 109–115.
6. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції*. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т. 1. 224 с. 2019. С. 146–149.
7. Усиченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (дата звернення: 22.01.2025)

REFERENCES:

1. Illiashenko S. M., Shypulina Y. S., Illiashenko N. S. (2017) Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the system of innovative development of the organization]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*. vol. 1, pp. 231–241.
2. Kravchenko M. O., Holiuk V. Ya. (2022) Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Management decision-making: the essence and current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 40. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (accessed January 22, 2025)
3. Lozovskyi O. M, Horshkov M. A., Hordiienko N. (2023) Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [Efficiency of management decisions in the management of organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (accessed January 21, 2025)
4. Mishchuk Ye. V., (2020) Rozvytok teoretyko-metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv z urakhuvanniam efektyvnosti upravlinskykh rishen [Development of theoretical and methodological approaches to assessing the economic security of enterprises taking into account the effectiveness of management decisions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriiia Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series of Economic Sciences*, vol. 4 (149), pp. 76–91.
5. Nemish Yu. V. Lozinska L. D. Lysenko-Helembiuk K. M., Lisova O. V. (2022) Analiz yakosti ukhvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty [Analyzing the quality of management decisions in entrepreneurial activity: rationality, alternatives, conflicts]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 8–9, pp. 109–115.
6. Sochynska-Sybirseva I. M. (2019) Povedinkovi aspekty upravlinskykh rishen [Behavioral aspects of management decisions]. *Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy: zb. materialiv konferentsii. Vinnytsia: TOV «TVORY» – Science, Education, Society: Realities, Challenges, Prospects: Conference Proceedings. Vinnytsia: LLC “ESSAY”* vol. 1, pp. 146–149. (in Ukrainian)
7. Usichenko I.V., Lysenco T. I., Myronenco M. A. (2024) Huru suchasnoho menedzhmentu [Guru of modern management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 61 Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (accessed January 22, 2025)