

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>

УДК 658.5.011

# ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЇХ ОЦІНКА ТА ОЦІНЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING, THEIR ASSESSMENT AND EVALUATION IN MODERN CONDITIONS

**Мельник Антон Олегович**

PhD, викладач,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8863-3587>**Винокуров Ростислав Валерійович**

студент,

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7877-7452>**Melnyk Anton, Vynokurov Rostyslav**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розглядаються особливості прийняття управлінських рішень в умовах стрімкої цифрової трансформації, а також пропонується авторський підхід до оцінки їх ефективності. Враховуючи зростаючу складність та динамічність сучасного бізнес-середовища, традиційні методи оцінки стають недостатньо ефективними. Тому, в роботі розроблено нову модель, що базується на інтеграції якісних та кількісних показників, дозволяючи отримати більш повну та об'єктивну картину результативності управлінських дій. Особлива увага приділяється використанню сучасних технологій, зокрема нейронних мереж, для прогнозування наслідків управлінських рішень. Це дозволяє не лише оцінити вже прийняті рішення, але й змодельовати потенційні результати перед їх впровадженням, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність. Стаття також аналізує ключові виклики та можливості, пов'язані з оцінкою управлінських рішень в умовах цифрової трансформації, та пропонує практичні рекомендації щодо їх подолання. Розроблена модель може бути застосована в різних галузях та організаціях, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей.

**Ключові слова:** управлінські рішення, цифрова трансформація, оцінка ефективності, нейронні мережі, прогнозування, інтегральна модель.

This article delves into the intricacies of managerial decision-making within the context of rapid digital transformation, proposing an original approach to evaluate their effectiveness. Given the increasing complexity and dynamism of the contemporary business landscape, traditional evaluation methods are proving inadequate. Therefore, this study develops a novel model that integrates both qualitative and quantitative indicators, providing a more comprehensive and objective assessment of managerial performance. Particular emphasis is placed on the utilization of cutting-edge technologies, specifically neural networks, to forecast the outcomes of managerial decisions. This not only enables the evaluation of decisions already implemented but also facilitates the simulation of potential results before their execution, thereby mitigating risks and enhancing efficiency. Moreover, the study explores the integration of big data analytics and machine learning algorithms, which enhance predictive capabilities and allow for more adaptive decision-making processes. By leveraging vast datasets, managers can refine their strategies in real time, responding more effectively to market fluctuations and operational challenges. The article also examines the key challenges and opportunities associated with evaluating managerial decisions in the era of digital transformation, offering practical recommendations for addressing them. Special attention is given to the ethical considerations and potential limitations of AI-driven decision-making, emphasizing the importance of human oversight and strategic alignment. The findings underscore the necessity of a balanced approach that combines technological innovation with managerial expertise. The developed model is applicable across various industries and organizations, contributing to the improvement of managerial decision quality and the attainment of strategic objectives. By fostering a more data-driven and forward-thinking approach to decision-making, this study provides valuable insights for business leaders, policymakers, and researchers seeking to navigate the complexities of the digital age.

**Keywords:** managerial decisions, digital transformation, performance evaluation, neural networks, forecasting, integrated model.



**Постановка проблеми.** В епоху стрімкої цифрової трансформації, коли швидкість змін зростає в геометричній прогресії, здатність приймати ефективні управлінські рішення стає не просто бажаною, а критично необхідною умовою для виживання та процвітання будь-якої організації. Традиційні підходи до оцінки управлінських рішень, що ґрунтуються на статичних моделях та лінійних прогнозах, все частіше виявляються нездатними адекватно відобразити складність та динамічність сучасного бізнес-середовища.

Сучасні організації стикаються з безліччю викликів, серед яких – зростаюча невизначеність, мінливість ринків, швидкий розвиток технологій та зміна споживчих уподобань. В цих умовах, помилки в управлінських рішеннях можуть мати катастрофічні наслідки, призводячи до втрати конкурентоспроможності, фінансових збитків та навіть банкрутства.

Тому, виникає гостра потреба в розробці нових, більш гнучких та адаптивних методів оцінки ефективності управлінських рішень. Ці методи повинні враховувати не лише кількісні показники, такі як прибуток та рентабельність, але й якісні аспекти, такі як задоволеність клієнтів, мотивація працівників та соціальна відповідальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінки ефективності управлінських рішень є предметом активних досліджень в науковій літературі. Значний внесок у розвиток цієї галузі зробили такі відомі вчені, як Ігор Ансофф, Пітер Друкер та Майкл Портер. Їхні роботи заклали фундамент для розуміння стратегічного управління та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Однак, незважаючи на значний прогрес, багато питань залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, проблема інтеграції якісних та кількісних показників в єдину систему оцінки залишається актуальною. Традиційні методи часто зосереджуються на кількісних показниках, ігноруючи важливість якісних аспектів.

Крім того, недостатньо вивченим є питання використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект та нейронні мережі, для оцінки ефективності управлінських рішень. Ці технології мають потенціал для аналізу великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей та прогнозування наслідків рішень.

Також, необхідно зазначити, що більшість досліджень зосереджено на аналізі великих корпорацій, тоді як особливості прийняття

рішень в малих та середніх підприємствах залишаються менш вивченими.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управлінських рішень та їх оцінки, низка аспектів залишається недостатньо висвітленою. Сучасні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень часто ґрунтуються на традиційних методах аналізу, які не враховують специфіку цифрової трансформації, високої турбулентності ринкового середовища та впливу новітніх технологій. Більшість існуючих методів оцінки управлінських рішень базуються або на фінансових показниках, таких як рентабельність, окупність, прибутковість, або на суб'єктивних якісних оцінках, зокрема експертних суджень та анкетуванні. Однак комплексний підхід, що поєднує обидва ці аспекти, залишається недостатньо розробленим. Окрім того, хоча існує багато досліджень щодо використання аналітичних методів у прийнятті управлінських рішень, роль нейронних мереж та алгоритмів машинного навчання у прогнозуванні наслідків рішень ще не отримала належної уваги. Необхідно детальніше дослідити можливості застосування цих технологій для підвищення точності та швидкості прийняття управлінських рішень. Важливо також враховувати, що високий рівень нестабільності та непередбачуваності сучасного ринку потребує гнучких методів оцінки, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Традиційні статичні підходи не дають змоги ефективно реагувати на кризові ситуації. Крім того, хоча економічні показники залишаються ключовими критеріями оцінки управлінських рішень, дедалі важливішими стають соціальні та екологічні аспекти. Проте наразі відсутні чіткі методики інтеграції цих параметрів у загальну систему оцінки управлінських рішень. Водночас існує потреба у створенні та тестуванні інтегральних моделей, які б дозволяли проводити оцінку управлінських рішень з урахуванням усіх перелічених факторів. Це сприятиме розробці універсальної методики, що може бути застосована в різних галузях економіки. Отже, для подальших досліджень необхідно створити адаптивну інтегральну модель оцінки ефективності управлінських рішень, яка враховуватиме сучасні технології, цифрову трансформацію, а також соціально-економічні та екологічні аспекти. Це дозволить суттєво підвищити точність прогнозування наслідків управлінських рішень та їхню ефективність у мінливих ринкових умовах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є розробка авторського підходу до оцінки ефективності управлінських рішень в умовах цифрової трансформації шляхом аналізу існуючих методів оцінки, розробки інтегральної моделі, що враховує специфіку цифрової трансформації, пропозиції використання нейронних мереж для прогнозування наслідків управлінських рішень та апробації запропонованого підходу на прикладі конкретного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний світ бізнесу і управління вимагає від керівників прийняття швидких та ефективних рішень. Прийняття управлінських рішень – це процес вибору найбільш оптимальної стратегії дії з множини альтернатив, спрямованих на досягнення цілей організації. Цей процес включає кілька етапів: визначення проблеми, аналіз ситуації, формулювання альтернатив, оцінка можливих наслідків, вибір найкращого варіанту та реалізація рішення [1].

Етапи прийняття рішень наведено на рис. 1. Розглянемо більш детально:

1. Визначення проблеми. На цьому етапі керівник визначає суть проблеми, яка потребує вирішення, та збирає необхідну інформацію для подальшого аналізу.

2. Аналіз ситуації. Важливо детально вивчити ситуацію, зрозуміти її причини, виявити всі можливі обмеження та ресурси.

3. Формулювання альтернатив. Керівник розробляє кілька можливих варіантів дій для вирішення проблеми.

4. Оцінка альтернатив. На цьому етапі аналізуються переваги та недоліки кожного варіанту, прогнозуються можливі наслідки та ризики.

5. Вибір найкращого варіанту. Після детального аналізу обирається найбільш оптимальне рішення.

6. Реалізація рішення. На цьому етапі розпочинається впровадження обраного варіанту, розробка плану дій та контроль за його виконанням.

Оцінка управлінських рішень є важливим етапом процесу управління, оскільки дозволяє визначити ефективність обраної стратегії та внести необхідні корективи. Оцінка рішень може здійснюватись за кількома критеріями:

1. Економічна ефективність: важливо оцінити, наскільки прийняте рішення сприяє досягненню фінансових цілей організації, зокрема збільшенню прибутку та зниженню витрат.

2. Соціальна ефективність. Оцінюється вплив рішення на співробітників, клієнтів та інші зацікавлені сторони.

3. Екологічна ефективність. Враховується вплив рішення на навколишнє середовище та дотримання екологічних стандартів.

4. Організаційна ефективність. Аналізується, як рішення впливає на організаційну структуру, культуру та процеси управління.

Сучасні умови бізнесу визначають нові виклики та можливості для керівників. Одним із ключових аспектів є швидкість змін і необхідність швидкого прийняття рішень. Технологічні зміни, глобалізація, конкуренція та



**Рис. 1. Основні етапи процесу прийняття рішень**

*Джерело: складено авторами на основі [5]*

зміни в споживчих уподобаннях впливають на процес прийняття рішень. В умовах нестабільності важливо вміти адаптуватися та бути гнучкими у своїх рішеннях [3].

Також велике значення має використання сучасних технологій для збору, аналізу та обробки інформації. Використання великих даних, аналітичних платформ та інтелектуальних систем дозволяє підвищити точність і швидкість прийняття рішень.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетенцій, аналітичних здібностей та здатності адаптуватися до сучасних умов. Оцінка та оцінювання рішень є важливим етапом, що дозволяє підвищити ефективність управління та досягти стратегічних цілей організації.

Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та постійних змін ринкового середовища, прийняття ефективних управлінських рішень стає ключовим фактором успіху будь-якої організації.

Однією з головних особливостей прийняття управлінських рішень в сучасних умовах є необхідність враховувати велику кількість факторів, які можуть вплинути на результат. Це вимагає від менеджерів здатності швидко аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати рішення в умовах обмеженого часу.

Важливим аспектом є також необхідність враховувати людський фактор. Успішність управлінського рішення значною мірою залежить від того, як воно буде сприйняте та реалізоване працівниками організації. Тому, менеджери повинні вміти ефективно комунікувати, мотивувати та залучати персонал до процесу прийняття рішень.

В умовах цифрової трансформації, особливого значення набуває використання інформаційних технологій для підтримки процесу прийняття рішень. Системи аналізу даних, штучний інтелект та інші технології дозволяють менеджерам отримувати більш точну та об'єктивну інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Оцінка та оцінювання управлінських рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Вони дозволяють визначити ефективність прийнятих рішень, виявити помилки та недоліки, а також вдосконалити процес прийняття рішень в майбутньому [2].

Для оцінки управлінських рішень використовуються різні методи та інструменти, такі як:

1. Фінансовий аналіз: оцінка впливу рішення на фінансові показники організації.

2. SWOT-аналіз: аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з рішенням.

3. Аналіз ризиків: оцінка ймовірності та наслідків негативних подій, пов'язаних з рішенням.

4. Експертні оцінки: залучення експертів для оцінки якості та ефективності рішення.

5. KPI (ключові показники ефективності): використання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі показників для оцінки результатів рішення.

Важливо зазначити, що оцінка управлінських рішень повинна бути не лише кількісною, але й якісною. Необхідно враховувати не лише фінансові та операційні показники, але й такі фактори, як задоволеність клієнтів, репутація організації та соціальний вплив.

В сучасних умовах, особливого значення набуває оцінка гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Організації повинні вміти швидко реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати свої рішення у відповідності з новими обставинами.

Для цього необхідно використовувати такі підходи, як:

1. Сценарне планування: розробка декількох сценаріїв розвитку подій та оцінка їх впливу на організацію.

2. Agile-підходи: використання гнучких методологій управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін.

3. Системи зворотного зв'язку: постійний моніторинг результатів рішення та внесення необхідних коректив.

Таким чином, прийняття, оцінка та оцінювання управлінських рішень в сучасних умовах є складним та багатограним процесом, який вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, аналітичних здібностей та здатності до швидкої адаптації [3].

Гіперконкуренція характеризується швидкими та непередбачуваними змінами ринку, постійною появою нових технологій та продуктів, а також високим рівнем конкурентної боротьби. В таких умовах, традиційні підходи до стратегічного планування та управління виявляються неефективними, оскільки вони не враховують динаміку та непередбачуваність ринку.

Фрактальне управління, як методологічний підхід, пропонує розглядати організацію як складну систему, що складається з самоподібних елементів, які постійно взаємодіють

між собою та з навколишнім середовищем. Цей підхід дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринку, оскільки кожен елемент організації здатний до самоорганізації та прийняття рішень на локальному рівні.

Теорія хаосу, в свою чергу, дозволяє аналізувати та прогнозувати динаміку управлінських рішень в умовах непередбачуваності. Ця теорія показує, що навіть невеликі зміни в початкових умовах можуть призвести до значних змін в результатах [4].

Концептуальна модель трансформації управлінських рішень, базується на інтеграції принципів фрактального управління та теорії хаосу. Ця модель включає такі елементи:

1. Фрактальна структура організації: організація розглядається як система самоподібних елементів, які здатні до самоорганізації та прийняття рішень на локальному рівні.

2. Динамічна адаптація: організація постійно адаптується до змін ринку, використовуючи принципи теорії хаосу для прогнозування та реагування на непередбачувані зміни.

3. Резильєнтність: організація здатна до самовідновлення та адаптації в умовах непередбачуваних змін, завдяки фрактальній структурі та динамічній адаптації.

Методологія оцінки резильєнтності управлінських рішень базується на аналізі таких показників:

1. Ступінь фрактальності структури організації.
2. Рівень динамічної адаптації.
3. Здатність до самовідновлення.
4. Швидкість реакції на непередбачувані зміни.

Компанія Tesla є яскравим прикладом застосування концептуальної моделі трансформації управлінських рішень, заснованої на фрактальному управлінні та теорії хаосу.

1. Фрактальна структура організації: Tesla має децентралізовану систему управління, що дозволяє командам розробників, інженерів та менеджерів приймати автономні рішення у своїх сферах відповідальності. Це підвищує швидкість реагування на зміни ринку та дозволяє ефективно масштабувати нові ініціативи.

2. Динамічна адаптація: компанія швидко адаптується до змін ринку, що видно на прикладі розширення виробництва в Китаї та Німеччині у відповідь на глобальний попит. Tesla також впроваджує гнучкі підходи до

виробництва та постачання акумуляторів, що дозволяє мінімізувати залежність від нестабільності ринку сировини.

3. Резильєнтність: компанія демонструє високу здатність до самовідновлення після кризових ситуацій.

Наприклад, у 2020 році через пандемію Tesla зіткнулася з труднощами у виробництві, але завдяки цифровізації та автоматизації швидко відновила свої потужності та навіть збільшила темпи виробництва.

Оцінка управлінських рішень Tesla включає аналіз рівня динамічної адаптації (швидкість впровадження нових технологій), ступеня фрактальності структури (автономність підрозділів), здатності до самовідновлення (реакція на кризи) та швидкості реагування на непередбачувані зміни (гнучкість у ланцюжку постачання).

Таким чином, підхід Tesla до управління підтверджує ефективність застосування фрактального управління та теорії хаосу в сучасних умовах ведення бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, стаття відзначає важливість дослідження управлінських рішень у сучасних умовах, які характеризуються високою складністю та потребою у швидкому реагуванні. Вона вказує на основні фактори, які впливають на процес прийняття рішень, такі як доступність інформації, час, невизначеність та ризик, а також компетентність та досвід менеджера.

Дослідження, представлені у статті, демонструють різні підходи до методології формування управлінських рішень. Вони ставлять у центр уваги необхідність аналізу та оцінювання управлінських рішень як послідовного процесу, що включає в себе різні аспекти, включаючи інтегрований підхід до дослідження.

Стаття також наголошує на важливості подальших досліджень у цій області, щоб розробити нові методи та інструменти для покращення ефективності управлінських рішень. Зокрема, важливими напрямками для майбутніх досліджень вказано розробку методів адаптації до змінюваних умов та використання доступної інформації для оцінки та оцінювання різних варіантів дій.

Отже, стаття відображає актуальність теми управлінських рішень і підкреслює необхідність подальших досліджень у цій області з метою покращення ефективності управління організаціями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нечаєва І. А. Кризовий менеджмент чи антикризовий менеджмент. Проблеми економіки та управління у промислових регіонах: матеріали доповідей учасників V міжвуз. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15–16 травня 2014 р. Запоріжжя, 2014. Т. 2. С. 150–153.
2. Дробишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчук, 2015. 20 с.
3. Бровко О. І. Механізм управління кризовими ситуаціями машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2014. 20 с.
4. Остапенко Л. С. Розвиток механізму антикризового управління на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2012. 21 с.
5. Коваленко О. В. Питання діагностики банкрутства і підтримки платоспроможності підприємств України в умовах фінансової кризи. Проблеми економіки та управління у промислових регіонах: матер. доп. Четвертої міжрегіон. наук.-практ. конф. (27–28 трав. 2011 р.). Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 148–151.

## REFERENCES:

1. Nechaeva I. A. (2014) Krizove upravlinnya chy antykrizove upravlinnya? [Crisis Management or Anti-Crisis Management]. Problemy ekonomiky ta upravlinnya v promyslovykh rehionakh: materialy dopovidey uchasnykiv V Mizhvuzivskoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Zaporizhzhia, May 15–16, 2014), vol. 2, pp. 150–153. Zaporizhzhia. (in Ukrainian)
2. Drobyshcheva O. O. (2015) Antykrizove upravlinnya yak instrument zapobihannya bankrutstvu promyslovykh pidpryyemstv v suchasnykh umovakh [Anti-Crisis Management as a Tool for Preventing Bankruptcy of Industrial Enterprises in Modern Conditions] (PhD Thesis). Kremenchuk, 20 p. (in Ukrainian)
3. Brovko O. I. (2014) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnya mashynobudivnym pidpryyemstvom [Mechanism of Crisis Management of a Machine-Building Enterprise] (PhD Thesis). Kharkiv, 20 p. (in Ukrainian)
4. Ostapenko L. S. (2012) Rozvytok mekhanizmu antykrizovoho upravlinnya na mashynobudivnykh pidpryyemstvakh [Development of the Anti-Crisis Management Mechanism at Machine-Building Enterprises] (PhD Thesis). Sumy, 21 p. (in Ukrainian)
5. Kovalenko O. V. (2011) Problemy diahnostyky bankrutstva ta pidtrymky platezhezdatnosti pidpryyemstv Ukrayiny v umovakh finansovoyi kryzy [Issues of Bankruptcy Diagnosis and Support of Enterprises' Solvency in Ukraine under Financial Crisis Conditions]. Problemy ekonomiky ta upravlinnya v promyslovykh rehionakh: materialy dopovidey uchasnykiv IV Mizhrayonnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Zaporizhzhia, May 27–28, 2011), pp. 148–151. Zaporizhzhia: ZNTU. (in Ukrainian)