



Економіка

УДК 330.131.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

**Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах
економічної нестабільності та соціальних змін**

Андрушків Ірина Петрівна

к.е.н., доцент кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»,
79013, м. Львів, вул. Степана Бандери, 12, Україна

E-mail: iraan@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4237-9931

Researcher ID [GNH-1619-2022](https://orcid.org/GNH-1619-2022)

Прийнято: 01.08.2025 | Опубліковано: 11.08.2025

Анотація. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад підвищення результативності управлінських рішень в умовах невизначеності з акцентом на інноваційні та практично орієнтовані підходи.

Методи. Методологія дослідження базується на системному аналізі процесів формування управлінських рішень, структурно-функціональному підході, методах порівняльного аналізу та узагальнення, що дають змогу простежити впровадження інноваційних підходів та інструментів, які підвищують ефективність управління в умовах невизначеності.

Результати. Проблематика статті є актуальною, оскільки сучасна соціально-економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності та зростання ризиків у різних сферах, що зумовлює потребу в ефективному управлінні для забезпечення соціально-економічної стабільності.



Обґрунтовано, що результативність управлінських рішень визначається їхньою стратегічною орієнтацією та здатністю гарантувати безпеку ресурсного потенціалу підприємства і досягнення його довгострокових цілей. Зроблено висновок, що актуальним є впровадження інноваційних підходів та інструментів, які підвищують ефективність управління в умовах невизначеності.

Запропоновано впровадження інновацій, які дозволяють приймати рішення швидко, точно і з урахуванням складної багатофакторності.

Висновки. Сучасне прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності базується на комплексному підході, що поєднує аналіз ризиків, сценарне планування, адаптивність та впровадження інновацій. Впровадження інноваційних технологій в управлінський процес є не просто тенденцією, а необхідною умовою для стійкого функціонування і розвитку підприємства у складному та мінливому середовищі.

Ключові слова: рішення, управління, інновації, інноваційні технології, планування, ризик

Modern approaches to optimization of management decisions in conditions of economic instability and social changes

Iryna Andrushkiv

Associate Professor, Lecturer,

Department of Administrative and Financial management,

Institute of Administration and Postgraduate Education,

Lviv Polytechnic National University,

Researcher of the cross-border cooperation sector

Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine

E – mail: iraan@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4237-9931

Researcher ID [GNH-1619-2022](https://orcid.org/GNH-1619-2022)



Abstract. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations of increasing the effectiveness of management decisions in conditions of uncertainty with an emphasis on innovative and practically oriented approaches.

Methods. The research methodology is based on a systematic analysis of management decision-making processes, a structural-functional approach, methods of comparative analysis and generalization, which make it possible to trace the implementation of innovative approaches and tools that increase the effectiveness of management in conditions of uncertainty.

Results. The issues of the article are relevant, since the modern socio-economic situation is characterized by a high degree of uncertainty and the growth of risks in various areas, which leads to the need for effective management to ensure socio-economic stability. It is substantiated that the effectiveness of management decisions is determined by their strategic orientation and ability to guarantee the security of the enterprise's resource potential and the achievement of its long-term goals. It was concluded that the introduction of innovative approaches and tools that increase the effectiveness of management in conditions of uncertainty is relevant. It is proposed to introduce innovations that allow you to make decisions quickly, accurately and taking into account complex multifactorial factors.

Conclusions. Modern managerial decision-making in situations of uncertainty is based on an integrated approach that combines risk analysis, scenario planning, adaptability and innovation implementation. The introduction of innovative technologies into the management process is not just a trend, but a necessary condition for the sustainable functioning and development of the enterprise in a complex and changing environment.

Keywords: decisions, management, innovations, innovative technologies, planning, risk



Постановка проблеми. Сучасна соціально-економічна реальність усе частіше визначається динамічними змінами, глобальними викликами та зростанням рівня невизначеності, що істотно впливають на всі сфери господарської діяльності. Особливо гостро ці процеси відображаються на функціонуванні бізнес-середовища, яке включає широкий спектр підприємницьких структур, корпоративних утворень і суб'єктів господарювання різного масштабу. Усе частіше ці учасники економічної системи змушені працювати в умовах нестабільності, де традиційні механізми управління вже не забезпечують належного рівня ефективності та передбачуваності.

Зростання зовнішніх і внутрішніх ризиків, посилення конкуренції, технологічні трансформації, динаміка ринку праці та нестабільність політичного середовища — усі ці фактори формують нову парадигму ведення бізнесу. В таких умовах здатність підприємств оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати довгострокову економічну безпеку стає критично важливою.

У цьому контексті ключовим чинником ефективності управління виступає стратегічна спрямованість управлінських рішень, а також їхня здатність гарантувати стабільність і цілісність ресурсного потенціалу підприємства. Сучасні вимоги до управління орієнтовані не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на формування стійкої моделі розвитку, здатної витримувати зовнішні шоки й адаптуватися до нових умов.

Відтак, в умовах постійної невизначеності особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів, які базуються на інтеграції цифрових технологій, гнучких управлінських моделей, системного аналізу ризиків та прогнозування. Використання сучасних інструментів управління дозволяє не лише підвищити якість прийнятих рішень, а й забезпечити адаптивність, прозорість і стійкість функціонування підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання результативності управлінських рішень, особливо у зв'язку з економічною безпекою підприємств, є предметом активного наукового обговорення як серед вітчизняних, так і зарубіжних



дослідників. Зокрема, у працях О. Лозовського та М. Горшкова [1] розглядаються аспекти витрат, що супроводжують процес ухвалення рішень, а також фактори, які визначають їхню ефективність у межах загальної системи менеджменту.

Ю. Неміш, Л. Лозінська, К. Лисенко-Гелемб'юк і О. Лісова [2] акцентують увагу на багатогранному підході до аналізу управлінських рішень, який враховує конфліктні ситуації, обмеженість ресурсного забезпечення та складність вибору серед альтернатив. Такий комплексний підхід дозволяє більш точно оцінювати якість і наслідки прийнятих рішень.

У свою чергу, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, Н. Ілляшенко та Г. Комарницька [3] розробили концептуальні основи управління знаннями на підприємствах промислового сектора в контексті технологічної трансформації й збереження економічної безпеки. Є. Міщук [4] запропонувала алгоритмічну модель оцінки стану економічної безпеки, що враховує вплив управлінських дій на цей показник.

Дослідження М. Кравченка і В. Голюка [5] та Шарапов В. [6], Якименко І.Л., Петрашко Л. П., [7] зосереджені на інструментарії сучасного прийняття рішень, який сприяє знаходженню найбільш ефективних шляхів реалізації управлінських завдань.

І. Сочинська-Сибірцева [8], Усіченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру [9] спираючись на ідеї відомих учених, зокрема Д. Канемана, М. Алле, Г. Саймона та Р. Тейлера, підкреслює значення поведінкової економіки. Вона відзначає, що психологічні й ментальні чинники суттєво впливають на процес економічного вибору, особливо в умовах нестачі інформації чи ризику.

Серед класиків міжнародного менеджменту варто згадати П. Друкера — автора ідеї «менеджменту за цілями», що наголошує на орієнтації рішень на кінцевий результат. Також слід відзначити М. Портера з його моделями аналізу конкурентного середовища — «п'ять сил» і «чотири стратегії», які стали основою багатьох сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності компаній.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що, незважаючи на істотний внесок наукової спільноти у вивчення зазначеної тематики, проблема ефективного



прийняття управлінських рішень в умовах постійної невизначеності залишається відкритою. Вона потребує подальших міждисциплінарних досліджень та вдосконалення теоретико-методологічних засад управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні та закордонні науковці активно досліджують можливості підвищення результативності управлінських рішень з акцентом на інноваційні та практично орієнтовані підходи, проте низка аспектів залишається недостатньо розкритою, що й зумовлює актуальність дослідження. Попри зростання інтересу до вивчення сучасних підходів до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності, дана тема залишається недостатньо дослідженою у вітчизняному науковому просторі.

Особливо недостатньо системних досліджень щодо інтеграції цифрових технологій та дефіциту персоналізованих рішень у кризових умовах. Універсальні моделі рішень не враховують специфіку конкретного підприємства чи організації. В умовах нестабільності зростає потреба в гнучких, кастомізованих рішеннях, орієнтованих на конкретні ризики й ресурси. Підходів, що включають сучасні інструменти для прийняття управлінських рішень у ситуаціях підвищеної ризикованості.

Ці аспекти формують ґрунт для подальших наукових досліджень і розробки нових підходів, які зможуть забезпечити стійкість і ефективність управлінських рішень у складних умовах.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад підвищення результативності управлінських рішень в умовах невизначеності з акцентом на інноваційні та практично орієнтовані підходи.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі завдання:

- Проаналізувати теоретичні основи управлінських рішень в умовах нестабільності
- Ідентифікувати ключові чинники, що впливають на процес прийняття рішень у період соціальних та економічних змін



- Дослідити сучасні цифрові та аналітичні інструменти оптимізації управлінських рішень

- Оцінити ефективність застосування адаптивних та сценарних моделей управління

Реалізація цих завдань сприятиме формуванню комплексного бачення управління, що враховує економічні, соціальні, психологічні й технологічні чинники.

Основний зміст дослідження. В умовах нестабільного зовнішнього середовища сучасне розуміння управлінських рішень ґрунтується на здатності до адаптації, аналітичному мисленні, впровадженні інновацій і гнучкості.

Системний аналіз невизначеності передбачає виявлення потенційних загроз, їхню оцінку, а також розробку заходів для зниження ризиків, які можуть вплинути на ефективність управлінських рішень. Важливою складовою такого аналізу є використання методів сценарного прогнозування, що допомагають оцінити можливі наслідки альтернативних варіантів дій у складних ситуаціях.

Ідентифікація ризиків та їхня кількісна оцінка мають на меті не лише своєчасне виявлення загроз, але й формування моделей реагування в умовах прийняття або відмови від ризику. Сценарне планування, у свою чергу, дозволяє сформувати набір варіативних стратегій, що підвищують стійкість та адаптивність управлінських рішень.

Управлінська адаптивність проявляється як у структурному розумінні - здатності організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, так і в індивідуальному - готовності менеджера оперативно знаходити рішення в умовах нових викликів.

Важливо розрізняти адаптивність як управлінську філософію: орієнтацію на постійну готовність до змін, і як функціональну: здатність суб'єкта до ефективного реагування. Ця властивість тісно пов'язана з гнучкістю, що дозволяє організаціям своєчасно впроваджувати зміни, адаптувати внутрішні процеси та зберігати конкурентоспроможність.



Одним з ключових факторів сучасного управління є впровадження інновацій, які дозволяють приймати рішення швидко, точно і з урахуванням складної багатофакторності. До таких інноваційних рішень належать:

- цифровізація управлінських процесів (діджиталізація);
- застосування штучного інтелекту;
- використання блокчейн-технологій для прозорості операцій;
- інструменти когнітивного ризик-менеджменту.

Завдяки цим технологіям підвищується обґрунтованість управлінських рішень, зменшуються часові та фінансові втрати, а також формується новий рівень стратегії підприємства в умовах нестабільності.

Важливо розглянути і інноваційні підходи до управлінських рішень в умовах невизначеності, оскільки сучасне управління дедалі частіше базується на синтезі класичних управлінських методів із новітніми технологічними розробками, що дозволяє значно підвищити результативність системи забезпечення економічної безпеки підприємств.

Залучення інноваційних інструментів у процес прийняття рішень - це ключовий аспект сучасного управління, який дозволяє організаціям діяти швидше, точніше та ефективніше. В таблиці 1 наведено основні напрямки, як це можна реалізувати.

Таблиця 1

Інноваційні інструменти у процесі прийняття рішень

Інструменти	Напрямки	Переваги впровадження інноваційних інструментів
Аналітика на основі великих даних (Big Data)	<ul style="list-style-type: none">• Збір та аналіз великих обсягів даних у реальному часі.• Виявлення трендів, прогнозування результатів, оптимізація рішень.	<ul style="list-style-type: none">• Підвищення точності й обґрунтованості рішень.
Використання штучного інтелекту (ШІ)	<ul style="list-style-type: none">• Алгоритми машинного навчання для автоматизації прийняття рішень.	



	<ul style="list-style-type: none"> • Експертні системи для підтримки в складних ситуаціях. 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення часу на аналіз та оцінку альтернатив. • Зниження людського фактору у помилках. • Полегшення колективної участі у прийнятті рішень.
Інструменти візуалізації даних	<ul style="list-style-type: none"> • Дашборди (наприклад, Power BI, Tableau) для наочного уявлення інформації. • Полегшення розуміння складних даних на всіх рівнях управління 	
Мобільні та хмарні рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до аналітики з будь-якого пристрою в будь-який момент. • Спрощення колективного прийняття рішень. 	
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	<ul style="list-style-type: none"> • Інтегровані рішення, що поєднують бази даних, моделі та інтерфейси користувача. • Застосування в стратегічному плануванні, логістиці, фінансах. 	

Джерело: власна розробка автора за джерелами [3; 5; 8]

В таблиці 2 наведемо основні функції інноваційних інструментів у процесі прийняття рішень.

Таблиця 2

Основні функції інноваційних інструменти у процесі прийняття рішень

Інструменти	Основні функції
Аналітика на основі великих даних (Big Data)	<ul style="list-style-type: none"> • Агрегація даних — збір інформації з різних джерел (соцмережі, CRM, датчики, транзакції). • Обробка даних — очищення, нормалізація, підготовка до аналізу. • Аналіз трендів — виявлення патернів і змін у поведінці споживачів або ринку. • Прогнозування — побудова моделей майбутніх сценаріїв. • Підтримка рішень у реальному часі — швидке реагування на зміну умов.



Використання штучного інтелекту (ШІ)	<ul style="list-style-type: none">• Аналіз сценаріїв — симуляція рішень і їхніх можливих наслідків.• Автоматизація рутинних рішень — наприклад, у логістиці чи фінансах.• Оптимізація процесів — підбір найкращих дій з урахуванням цілей і обмежень.• Обробка природної мови (NLP) — розуміння текстів, документів, запитів клієнтів.• Самонавчання — удосконалення моделі на основі нових даних.
Інструменти візуалізації даних	<ul style="list-style-type: none">• Створення інтерактивних дашбордів — зведення ключових метрик у реальному часі.• Візуалізація складних даних — графіки, карти, діаграми.• Фільтрація й сегментація — деталізація за категоріями, регіонами, групами.• Порівняльний аналіз — зіставлення різних показників для прийняття рішень.
Мобільні та хмарні рішення	<ul style="list-style-type: none">• Цілодобовий доступ до даних і моделей — незалежно від місця перебування.• Спільна робота в реальному часі — одночасне редагування та прийняття рішень.• Автоматичне резервне копіювання — збереження історії змін.• Інтеграція з іншими системами — ERP, CRM, BI тощо.
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	<ul style="list-style-type: none">• Моделювання ситуацій (what-if analysis) — аналіз наслідків різних рішень.• Бази знань — накопичення та використання експертного досвіду.• Оцінка ризиків — кількісний і якісний аналіз можливих загроз.• Генерація альтернатив — створення кількох варіантів рішень на вибір.• Рекомендаційні механізми — пропозиції на основі попередніх кейсів і результатів

Джерело: власна розробка автора за джерелами [4; 8; 9]



Ці функції не просто підтримують прийняття рішень — вони трансформують сам підхід до аналізу ситуацій, роблячи управління більш об'єктивним, структурованим і динамічним.

Функції сучасних інноваційних інструментів спрямовані на підвищення ефективності, точності та швидкості прийняття рішень. Кожен інструмент виконує низку важливих задач:

- Big Data — дозволяє бачити загальну картину на основі глибокого аналізу даних.
- Штучний інтелект — автоматизує складні обчислення, прогнозує ризики та пропонує оптимальні рішення.
- Візуалізація — перетворює цифри у зрозумілі образи, сприяючи кращому сприйняттю інформації.
- Хмарні технології — забезпечують доступність, мобільність і командну взаємодію.
- Системи DSS — об'єднують дані, моделі та логіку в єдиний механізм підтримки рішень.

Залучення інноваційних інструментів у процес прийняття рішень не лише оптимізує управлінські дії, а й створює основу для стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Розглянемо детальніше основні інноваційні інструменти прийняття рішень.

Варто зазначити, що злиття цифрових інструментів з усталеними підходами до менеджменту забезпечує формування гнучких управлінських механізмів, здатних ефективно реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та нові виклики ринку.

Інноваційні методи управління сприяють автоматизації рутинних процесів, глибокому аналізу великих обсягів даних і точному прогнозуванню, що значно покращує оперативність, адаптивність і обґрунтованість рішень у ситуаціях з високим рівнем невизначеності.



Доцільно розглянути цифрові та когнітивні технології у системі управління, оскільки одним із ключових напрямів інноваційного управління є когнітивний ризик-менеджмент. Цей підхід базується на використанні інструментів, що моделюють когнітивні функції людини — зокрема, здатність аналізувати, навчатися, приймати рішення.

До таких інструментів належать: штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, обробка природної мови тощо.

Завдяки цифровим технологіям управлінці отримують можливість:

- оперативно отримувати доступ до актуальної інформації;
- автоматизувати комунікаційні, облікові та звітні процеси, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях;
- ефективно комунікувати за допомогою CRM-систем, платформ для відеозв'язку;
- здійснювати аналітику великих масивів даних (Big Data, AI);
- знижувати вплив людського фактору;
- швидко адаптуватися до змін завдяки гнучкості цифрових систем.

У прийнятті рішень активно використовується штучний інтелект та блокчейн.

Якщо розглядати ШІ, то він дедалі активніше використовується в системах управління, оскільки здатен забезпечити високу точність, швидкість обробки даних і передбачуваність результатів. Це знижує рівень невизначеності та підвищує якість управлінських рішень.

Ще одним перспективним інструментом є блокчейн, який:

- забезпечує прозорість і неможливість змінення даних без відома учасників;
- фіксує всі транзакції в хронологічному порядку, що сприяє побудові довгострокових стратегій та моделюванню ризиків;
- формує довіру між сторонами, завдяки можливості перевірки дій у будь-який момент.

Таким чином, блокчейн значно підсилює ефективність управлінських рішень, надаючи їм прозорості, безпеки та захищеності.



Висновки. Теоретичний аналіз дозволяє зробити кілька принципових висновків:

1. Сучасне прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності базується на комплексному підході, що поєднує аналіз ризиків, сценарне планування, адаптивність та впровадження інновацій.

2. Інтеграція цифрових технологій, таких як ШІ, блокчейн та когнітивні системи, із традиційними управлінськими практиками формує нову парадигму менеджменту. Вона забезпечує оперативну реакцію на зміни, ефективне управління ризиками і посилення конкурентних переваг підприємства.

Залучення інноваційних інструментів у процес прийняття рішень суттєво підвищує якість управління, знижує ризики та оптимізує ресурси. Кожен із розглянутих інструментів виконує унікальні функції.

Компанії, які впроваджують ці технології, отримують конкурентну перевагу, діють швидше та ухвалюють більш точні рішення. Це не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність у цифрову епоху.

Отже, впровадження інноваційних технологій в управлінський процес є не просто тенденцією, а необхідною умовою для стійкого функціонування і розвитку підприємства у складному та мінливому середовищі.

Список використаних джерел

1. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій Еконо міка та суспільство. 2023 № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (дата звернення: 21.01.2025)

2. Неміш Ю. В, Лозінська 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.



3. 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.

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. 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)

6. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Вип. 14 (91). С. 196–207.

7. Якименко І.Л., Петрашко Л.П., Димань Т.М., Салавор О.М., Шаповалов Є.Б., Галабурда М.А., Ничик О.В., Мартинюк О.В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник. Київ : НУХТ, 2022. 337 с.

8. 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

9. Усіченко 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)