

Ірина Ю. Штулер¹, Володимир О. Пальчук²

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті досліджено сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах цифрової трансформації та зростаючої економічної невизначеності. Автором систематизовано економетричні, колективні, поведінкові та інноваційні методи ухвалення рішень, розкрито їх особливості, переваги та практичну значущість для підвищення результативності управління. Зосереджено увагу на важливості якісного інформаційного забезпечення, нейтралізації впливу суб'єктивних чинників, залучення колективного досвіду та використання цифрових інструментів. Запропоновано критерії оцінювання ефективності управлінських рішень, серед яких результативність, економічна доцільність, своєчасність, адаптивність та прийнятність. Доведено, що комплексне поєднання кількісних і якісних методів управління сприяє формуванню стійких, гнучких та обґрунтованих управлінських дій. Проведене дослідження має практичну цінність для удосконалення управлінської діяльності в умовах мінливого середовища та цифрових викликів.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність, економетричний аналіз, колективне управління, поведінкові чинники, цифрова трансформація.

Рис. 2. Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-82-89

Iryna Shtuler, Volodymyr Palchuk

MODERN APPROACHES TO INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISIONS

The article explores modern approaches to enhancing the effectiveness of managerial decision-making under conditions of digital transformation and increasing economic uncertainty. The author systematizes econometric, collective, behavioral, and innovative methods of decision-making, highlighting their features, advantages, and practical significance for improving management efficiency. Emphasis is placed on the importance of high-quality information support, reducing the influence of subjective factors, engaging collective experience, and applying digital tools. The study proposes key criteria for evaluating the effectiveness of managerial decisions, such as result orientation, economic feasibility, timeliness, adaptability, and acceptability. It is proved that the integrated application of quantitative and qualitative management methods contributes to the formation of sustainable, flexible, and well-grounded managerial actions. The research has practical value for improving decision-making in dynamic environments and under digital challenges.

Keywords: managerial decisions, effectiveness, econometric analysis, collective management, behavioral factors, digital transformation.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.12.2025

Постановка проблеми. В умовах зростаючої складності економічного середовища, прискорення цифрової трансформації та підвищення рівня невизначеності ефективність управлінських рішень набуває визначального значення для сталого розвитку підприємств і організацій. Управлінські рішення формують основу стратегічної та операційної діяльності суб'єктів

¹ National Academy of Management. Ukraine.

² National Academy of Management. Ukraine.

господарювання, впливаючи на рівень конкурентоспроможності, економічної безпеки та здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. За сучасних умов традиційні інтуїтивні або суто адміністративні підходи до ухвалення рішень дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює потребу у впровадженні науково обґрунтованих, аналітичних і технологічно підтриманих методів управління.

У сучасних умовах управлінці стикаються з потребою ухвалення рішень у середовищі з високим рівнем невизначеності та змін. Низька ефективність управлінських дій часто зумовлена браком якісного інформаційного забезпечення, впливом суб'єктивних чинників та відсутністю єдиної методології ухвалення рішень. Отже, існує потреба у впровадженні інтегрованих підходів, які враховують як кількісні, так і поведінкові аспекти управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття та оцінювання ефективності управлінських рішень є предметом активних наукових досліджень у вітчизняній економічній науці. У працях М.О. Кравченка та В.Я. Голюк управлінські рішення розглядаються як складний багатоетапний процес, що поєднує аналітичну, вибірккову та реалізаційну компоненти, а ефективність цього процесу визначається ступенем досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат ресурсів [3; 4]. Автори акцентують увагу на зростанні ролі інформаційних технологій та аналітичних інструментів у сучасних системах управління.

Попри наявність значної кількості досліджень, залишаються недостатньо вивченими практичні аспекти комплексної інтеграції різних підходів до управління в єдину ефективну систему. Крім того, потребують подальшого вивчення питання адаптивності управлінських моделей до умов постійної турбулентності та високого рівня ризиків. Також актуальним є визначення чітких критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті цифрової зрілості підприємств.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація сучасних наукових підходів до підвищення ефективності управлінських рішень, а також обґрунтування напрямів їх практичного застосування в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності

Основні результати дослідження. Важливий внесок у розвиток методології прийняття управлінських рішень зроблено у дослідженнях С. Бегуна, Н. Хомюк та О. Подзізея, де обґрунтовано доцільність використання економетричних методів і моделей у процесі управління в умовах цифрової трансформації [1]. Автори доводять, що застосування кількісних методів дає змогу підвищити об'єктивність управлінських рішень, зменшити вплив суб'єктивних чинників та забезпечити обґрунтованість управлінських дій.

Колективні методи прийняття управлінських рішень детально проаналізовані у роботах Н. В. Бондарчук, яка розглядає їх як інструмент підвищення якості управління за рахунок залучення різних груп зацікавлених сторін до процесу ухвалення рішень [2]. Науковиця наголошує, що колективні форми управління сприяють врахуванню альтернативних точок зору, зниженню рівня конфліктності та підвищенню легітимності управлінських рішень.

Поведінкові аспекти управлінських рішень висвітлено у працях І.М. Сочинської-Сибірцевої, де обґрунтовується вплив когнітивних упереджень, мотиваційних установок та соціальних факторів на процес ухвалення рішень [9]. У цьому контексті ефективність управління розглядається не лише як результат раціонального вибору, а як наслідок складної взаємодії формальних і неформальних чинників.

Окремий напрям досліджень пов'язаний з оцінюванням ефективності управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств. Так, Є.В. Міщук пропонує теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної безпеки з урахуванням якості управлінських рішень, що дозволяє комплексно оцінити стійкість підприємства до зовнішніх загроз [6].

У новітніх публікаціях увага зосереджується на інноваційних підходах до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Зокрема, О. Халіна та Я. Сидоренко підкреслюють значення гнучких управлінських моделей, сценарного аналізу та адаптивних стратегій для підвищення ефективності рішень у нестабільному середовищі [10].

Метою є узагальнення та систематизація сучасних наукових підходів до підвищення ефективності управлінських рішень, а також обґрунтування напрямів їх практичного застосування в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз ключових теоретичних положень, оцінювання ролі економетричних, колективних та поведінкових методів у процесі управління, а також визначення чинників, що впливають на результативність управлінських рішень.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень базуються на поєднанні формалізованих методів аналізу з урахуванням поведінкових та організаційних особливостей управлінської діяльності. Одним із ключових напрямів є впровадження економетричних моделей у процес ухвалення рішень, що дозволяє кількісно оцінювати вплив різних факторів на результати діяльності підприємства та прогнозувати наслідки альтернативних управлінських дій [1].

Економетричні методи забезпечують можливість побудови моделей залежності між показниками ефективності та управлінськими змінними, що підвищує точність управлінських прогнозів. Водночас їх застосування потребує якісного інформаційного забезпечення та відповідного рівня аналітичної компетентності управлінського персоналу. У таблиці 1 узагальнено основні сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень та їх характеристику.

Важливу роль у підвищенні ефективності управлінських рішень відіграють колективні методи, які сприяють узгодженню інтересів різних учасників управлінського процесу та підвищують рівень прийнятності рішень для персоналу [2]. Застосування таких методів особливо актуальне в умовах високої складності управлінських завдань, коли індивідуальні рішення керівника можуть бути обмежені його досвідом або інформаційними ресурсами.

Таблиця 1. Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень, складено автором [1; 2; 7; 10]

Підхід	Основна характеристика	Очікуваний результат
Економетричний	Використання кількісних моделей та статистичного аналізу	Підвищення обґрунтованості рішень
Колективний	Залучення груп зацікавлених осіб до процесу управління	Зниження ризику помилок
Поведінковий	Урахування психологічних чинників та мотивації	Підвищення якості реалізації
Інноваційний	Використання цифрових інструментів та сценарного аналізу	Адаптивність до змін

Поведінкові аспекти управління також істотно впливають на ефективність рішень. Наявність когнітивних упереджень, стереотипів мислення та емоційних чинників може знижувати раціональність управлінських дій, що потребує впровадження механізмів їх нейтралізації через стандартизацію процедур прийняття рішень та використання аналітичних інструментів [9].

Затосування інноваційних та цифрових підходів до прийняття управлінських рішень передбачає інтеграцію інформаційно-аналітичних систем у процес управління. Цифрові інструменти забезпечують оперативний доступ до даних, підвищують прозорість управлінських процесів та сприяють формуванню обґрунтованих альтернатив управлінських дій. У працях О.М. Лозовського та М.А. Горшкова підкреслюється, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від узгодженості стратегічних і тактичних цілей організації та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [5]. За таких умов зростає роль систем підтримки прийняття рішень, які поєднують аналітичні, прогнозні та експертні функції.

Особливого значення набуває проблема оцінювання ефективності управлінських рішень. Ефективність у цьому розумінні слід розглядати як багатовимірну категорію, що включає різні результати управлінської діяльності: економічні, організаційні та соціальні. Як зазначає Є.В. Мішук, «оцінювання ефективності управлінських рішень повинно здійснюватися з урахуванням їх впливу на економічну безпеку підприємства, фінансову стійкість та здатність протидіяти ризикам» [6]. Завдяки такому підходу є можливість перейти від вузького трактування ефективності управлінських рішень до комплексної оцінки результатів управління.

З огляду на сучасні наукові концепції доцільним є визначення ключових показників, за якими оцінюється результативність управлінських рішень і які можуть бути застосовані у практичній діяльності керівників. Серед них варто виділити ступінь реалізації визначених цілей, економічну обґрунтованість, оперативність прийняття рішень, здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також рівень сприйняття цих рішень працівниками організації. Узагальнені характеристики зазначених критеріїв наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Ключові критерії оцінювання ефективності управлінських рішень, узагальнено автором на основі [5; 6; 7]

Критерій	Зміст критерію	Значення для управління
Результативність	Ступінь досягнення поставлених цілей	Визначає успішність рішення
Економічна доцільність	Співвідношення результатів і витрат	Забезпечує раціональне використання ресурсів
Своєчасність	Оперативність ухвалення рішення	Знижує ризики втрат
Адаптивність	Здатність рішення коригуватися	Підвищує стійкість організації
Прийнятність	Рівень підтримки персоналом	Сприяє ефективній реалізації

Важливим елементом сучасних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень є врахування поведінкових чинників, які впливають на процес ухвалення та реалізації управлінських дій. Ю.В. Неміш, Л.Д. Лозінська, К.М. Лисенко-Гелемб'юк та О.В. Лісова наголошують, що раціональність управлінських рішень часто обмежується інформаційною асиметрією, конфліктами інтересів та суб'єктивними оцінками керівників [7]. У зв'язку з цим підвищення ефективності управління потребує впровадження механізмів зменшення впливу суб'єктивних чинників, зокрема через стандартизацію процедур прийняття рішень та використання формалізованих методів аналізу.

Системний підхід до ухвалення управлінських рішень ґрунтується на послідовному проходженні взаємопов'язаних етапів — від виявлення проблемної ситуації до аналізу результативності впровадженого рішення. Узагальнену модель цього процесу в сучасних умовах доцільно представити у формі структурної схеми (рис.1.), що демонструє логічний зв'язок між аналітичним, етапом вибору та етапом контролю.

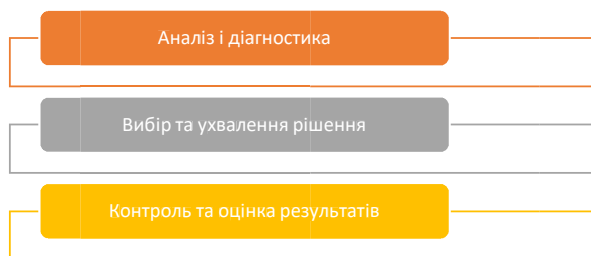


Рис. 1. Етапи процесу прийняття управлінських рішень у сучасних умовах, складено автором на основі [3; 5; 7]

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на використанні сценарного аналізу, гнучких стратегій та адаптивних моделей управління. О. Халіна та Я. Сидоренко зазначають, що застосування інноваційних управлінських інструментів дозволяє підвищити здатність організацій швидко реагувати на зміни та зменшити негативні наслідки невизначеності [10]. Такий підхід

орієнтований не лише на досягнення поточних результатів, а й на формування довгострокової стійкості управлінських систем.

Загальну схему взаємодії сучасних підходів до підвищення результативності управлінських рішень подано на рис, 2, де показано поєднання економетричних, колективних, поведінкових та інноваційних методів у межах цілісної управлінської системи..



Рис. 2. Взаємозв'язок сучасних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень, складено автором на основі [1; 2; 9; 10]

Таким чином, сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень відзначаються системністю та спрямованістю на інтеграцію кількісних і якісних інструментів аналізу. Вони зосереджуються не лише на досягненні економічних показників, а й беруть до уваги організаційні та поведінкові чинники, що сприяє підвищенню загальної результативності управлінської діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах потребує застосування системного підходу, який поєднує економетричні, колективні, поведінкові та інноваційні методи управління. Обґрунтовано, що використання кількісних моделей і цифрових інструментів сприяє підвищенню об'єктивності та обґрунтованості управлінських рішень, тоді як колективні та поведінкові підходи забезпечують їхню прийнятність і ефективну реалізацію.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності управлінських рішень з урахуванням галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості підприємств, а також з дослідженням впливу поведінкових чинників на результативність управлінської діяльності в умовах високої невизначеності.

1. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації // Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>

2. Бондарчук Н. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17, т. 2. С. 251–259. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6407>
3. 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>
4. 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>
5. 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>
6. 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.
7. 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. Вип. 8–9. С. 109–115.
8. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.) та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 47. С. 75–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf
9. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень // Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи : зб. матеріалів конф. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т. 1. С. 146–149.
10. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності // Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

1. Behun S., Khomiuk N., Podzizei O. Ekonometrychni metody ta modeli v pryiniatti upravlin-skykh rishen v umovakh tsyfrovoy transformatsii // Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>
2. Bondarchuk N. V. Kolektyvni metody pryiniattia upravlin-skykh rishen yak instrument pid-vyshchennia efektyvnosti upravlinnia // Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2021. Vyp. 17, t. 2. S. 251–259. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6407>
3. Kravchenko M. O., Holiuk V. Ya. Pryiniattia upravlin-skykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku // Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>
4. Kravchenko M. O., Holiuk V. Ya. Pryiniattia upravlin-skykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku // Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>
5. Lozovskiy O. M., Horshkov M. A. Efektyvnist upravlin-skykh rishen v menedzhmentі orha-nizatsii // Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/jour-nal/article/view/2916/2839>
6. Mishchuk Ye. V. Rozvytok teoretyko-metodychnykh pidkhdov do otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv z urakhuvanniam efektyvnosti upravlin-skykh rishen // Visnyk Kyivskoho natsional-noho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky. 2020. № 4 (149). S. 76–91.
7. Nemish Yu. V., Lozinska L. D., Lysenko-Helembiuk K. M., Lisova O. V. Analiz yakosti ukhvalenykh upravlin-skykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty // Akademichni vizii. 2022. Vyp. 8–9. S. 109–115.
8. Parii L. V., Kubrak A. O. Pryiniattia upravlin-skykh rishen na pidpriemstvi // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo / redkol.: M. M. Korol (holov. red.) ta in. Uzhhorod : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2023. Vyp. 47. S. 75–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf

9. Sochynska-Sybirtseva I. M. Povedinkovi aspekty upravlinskykh rishen // Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy : zb. materialiv konf. Vinnytsia : TOV «TVORY», 2019. T. 1. S. 146–149.

10. Khalina O., Sydorenko Ya. Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti // Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>