

УДК 005.52:005.336.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.25>**Панкова М.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7750-2821>

Pankova Marina

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

PECULIARITIES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISIONS UNDER MODERN CONDITIONS

У статті досліджено особливості оцінки ефективності управлінських рішень у сучасних умовах. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних фінансово орієнтованих підходів до комплексної оцінки, що інтегрує фінансові, нефінансові, стратегічні, соціальні та технологічні показники. Розглянуто сучасні інструменти оцінювання, зокрема KPI, Balanced Scorecard, мультикритеріальні та сценарні моделі, економіко-математичне моделювання, DSS системи та алгоритми штучного інтелекту. Визначено роль моніторингу й зворотного зв'язку у забезпеченні адаптивності управління. Обґрунтовано значення розвитку компетенцій персоналу та культури прийняття рішень на основі даних для підвищення об'єктивності й результативності управлінських процесів. Надано практичні рекомендації для вітчизняних підприємств щодо підвищення обґрунтованості, результативності та адаптивності управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність управління, оцінка ефективності, KPI, Balanced Scorecard, цифрові технології, адаптивність, конкурентоспроможність.

The purpose of the article is to identify and systematize the key features of evaluating the effectiveness of managerial decisions in modern conditions, considering the integration of financial and non-financial indicators, digital technologies, and personnel competency development. The relevance of the topic is driven by the high dynamism of the economic, technological, and social environment, growing competition, globalization, and rapid innovation, which complicate managerial processes and require timely, well-grounded, and adaptive decision-making. Traditional evaluation approaches often fail to fully capture the comprehensive impact of managerial decisions on financial, strategic, social, and technological outcomes, necessitating the use of integrated assessment methods. The methodological framework of the study is based on a comprehensive analysis of scientific literature, comparative analysis of traditional and modern evaluation criteria, and the application of systemic and inductive-deductive approaches to generalize theoretical and practical insights. Structural analysis methods are also employed to identify interrelations among financial, organizational, social, and strategic indicators of managerial effectiveness. The findings indicate that managerial decision effectiveness should be understood as the degree to which organizational goals are achieved through rational resource utilization and risk minimization, assessed using integrated indicators. The study substantiates the shift from financially oriented criteria to comprehensive models incorporating KPI, Balanced Scorecard, multicriteria decision analysis, scenario modeling, and digital analytical tools such as BI systems and artificial intelligence. These approaches enhance objectivity, forecasting accuracy, and organizational adaptability. The practical significance of the article lies in the development of applied recommendations for domestic enterprises on implementing integrated systems for evaluating managerial decision effectiveness. These recommendations support



improved monitoring, feedback, strategic adjustment, and sustainable development, thereby strengthening competitiveness in a volatile external environment.

Keywords: *managerial decisions, management effectiveness, performance evaluation, KPI, Balanced Scorecard, digital technologies, adaptability, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасне функціонування організацій відзначається високою динамічністю економічного, технологічного та соціального середовища, що ускладнює управлінські процеси та підвищує вимоги до якості прийняття рішень. Швидкі зміни ринку, посилення конкуренції, впровадження інновацій і глобалізація створюють нові виклики для управлінців і потребують своєчасних, обґрунтованих та адаптивних рішень для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. У таких умовах особливо актуальною є оцінка ефективності управлінських рішень, адже традиційні методи не завжди дозволяють комплексно відобразити їхній вплив на фінансові, стратегічні, соціальні та технологічні результати. Недостатня обґрунтованість оцінки ускладнює контроль результатів, обмежує можливості коригування стратегій і знижує ефективність використання ресурсів. Оскільки управлінські рішення визначають напрями розвитку організації та ефективність усіх підрозділів, їх обґрунтованість і своєчасність безпосередньо впливають на адаптивність, продуктивність, фінансову стабільність і конкурентні позиції. Таким чином, дослідження проблеми оцінки ефективності управлінських рішень є важливим для розвитку теорії управління, удосконалення методології оцінювання та формування ефективних механізмів прийняття рішень на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінки ефективності управлінських рішень привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема Г. Саймона [1], П. Друкера [3], Г. Мінцберга [4], І. Ансоффа [5], М. Мескона [6], Ф. Котлера [7], Г. Коонца [2,8], а також українських дослідників В. Савченка [10], О. Майстро[10], А. Лозовського [9], В. Горшкова [14] та інших. У науковій літературі управлінські рішення трактуються як ключовий інструмент реалізації функцій управління: за концепцією обмеженої раціональності Саймона – це процес вибору альтернативи за умов обмеженої інформації, часу та ресурсів; Г.Коонц і С.О’Доннел [2] визначають його як регламентовану дію керівника для ефективного використання ресурсів і виконання управлінських функцій; українські дослідники підкреслюють системний характер рішень, їх зв’язок із прогнозуванням, оцінкою ризиків та економічною ефективністю підприємства. Друкер П. пов’язує оцінку ефективності управлінських рішень зі ступенем досягнення цілей за раціонального використання ресурсів, Мінцберг М. – із здатністю забезпечувати адаптивність організації, Ансофф І. – із відповідністю стратегічним орієнтирам і формуванням конкурентних переваг. Попри численні наукові напрацювання, відсутній універсальний підхід, який враховував би багатокритеріальний вплив рішень і їх довгострокові наслідки. Тому актуальним є розробка комплексних методичних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень для підвищення якості управління та конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті: висвітлити особливості оцінки ефективності управлінських рішень у сучасних умовах з урахуванням інтеграції фінансових, нефінансових та стратегічних показників, цифрових технологій і розвитку компетенцій персоналу для підвищення точності, об’єктивності та адаптивності управлінських рішень. Відповідно до поставленої мети дослідження, у статті вирішуються такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень, порівняти традиційні та сучасні критерії; дослідити інтегрований підхід, що поєднує фінансово-економічні та нефінансові індикатори, цифрові технології та аналітичні моделі, для підвищення точності, об’єктивності та адаптивності управлінських рішень; розглянути сучасні методи прогнозування ефективності управлінських рішень – сценарний аналіз, економіко-математичне моделювання, мультикритеріальні

моделі (MCDA), DSS-системи та алгоритми штучного інтелекту – з оцінкою їх переваг та обмежень; визначити роль моніторингу, зворотного зв'язку, KPI та Balanced Scorecard у контролі реалізації рішень і коригуванні стратегій; врахувати вплив галузевих та організаційних особливостей на практичну оцінку ефективності в промисловості, IT-секторі та сфері послуг; а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень шляхом інтеграції цифрових технологій, аналітики даних, мультикритеріальних моделей та розвитку компетенцій персоналу для забезпечення адаптивності, результативності та сталого розвитку підприємств.

У процесі підготовки статті застосовано комплекс наукових методів, що забезпечив всебічне дослідження оцінки ефективності управлінських рішень у сучасних умовах. Використано аналіз наукової літератури та документів для систематизації теоретичних підходів і визначення сучасних критеріїв оцінки, порівняльний метод для зіставлення традиційних і сучасних показників ефективності, а також системний та індуктивно-дедуктивний підходи для комплексного аналізу впливу управлінських рішень на функціонування підприємства та формування узагальнених висновків на основі практичних прикладів.

Виклад основного матеріалу. На основі аналізу наукових досліджень [1, 3, 5, 8, 12, 15–18] ефективність управлінських рішень на підприємстві можна розглядати як ступінь досягнення визначених цілей при раціональному використанні ресурсів і мінімізації ризиків, оцінюваний за комплексними показниками фінансової, організаційної, соціальної та стратегічної результативності. У сучасних умовах це поняття набуває інтегрованого характеру, поєднуючи традиційні методи оцінки з цифровими інструментами та аналітичними моделями, що підвищує якість управлінських рішень і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінювання ефективності управлінських рішень використовуються різні критерії, які відображають як результати діяльності організації, так і вплив рішень на досягнення її стратегічних цілей [12, 15–18]. Якщо традиційні підходи зосереджувалися переважно на фінансових та продуктивних показниках, то сучасні критерії враховують комплексний ефект рішень, включаючи соціальні, стратегічні та технологічні аспекти, а також ризики та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Нижче представлено порівняння традиційних та сучасних критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень (таблиця 1).

Порівняння традиційних і сучасних критеріїв оцінки ефективності управлінських рішень свідчить про значну трансформацію підходів до аналізу результативності діяльності підприємств [1, 3, 5, 8, 12]. Якщо класичні методи зосереджувалися переважно на фінансових показниках, таких як прибуток, рентабельність та витрати, то сучасні оцінки інтегрують ризики, мультиперіодний аналіз та економічну додану вартість (EVA) [11, 18], що дозволяє об'єктивніше оцінювати довгострокові наслідки управлінських рішень.

Зміни відбулися й у підходах до оцінки продуктивності: окрім обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів, тепер враховується рівень автоматизації, цифровізації бізнес-процесів та ефективність IT [15], що підвищує точність оцінювання функціонування організації. Соціальні критерії розширилися від оцінки плинності кадрів і лояльності персоналу до аналізу корпоративної культури, залученості та задоволеності працівників [16], підкреслюючи значення людського капіталу для сталого розвитку підприємства.

У підходах до якості рішень ключову роль відіграють їх стратегічна спрямованість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до своєчасної корекції. Сучасні методи також враховують невизначеність і ризики шляхом сценарного прогнозування [15] та аналізу впливу зовнішніх факторів, а оцінка інноваційності та стратегічності рішень сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і впровадженню нових технологій.

Таблиця 1

**Порівняння традиційних і сучасних критеріїв оцінки ефективності
управлінських рішень**

№	Категорія критерію	Традиційні критерії	Сучасні критерії
1	Економічна ефективність	Прибуток, рентабельність, витрати, ROI	ROI, EVA, ROI з урахуванням ризиків, мультиперіодні фінансові показники
2	Продуктивність	Витрати ресурсів, продуктивність праці, обсяг виробництва	Витрати ресурсів з урахуванням цифрових технологій, продуктивність процесів, автоматизація
3	Соціальні показники	Лояльність персоналу, плинність кадрів	Задоволеність персоналу, залучення співробітників, корпоративна культура
4	Якість рішень	Відповідність встановленим нормам, регламентам	Відповідність стратегічним цілям, адаптивність, здатність до корекції
5	Ризики та невизначеність	Не враховуються або мінімально	Аналіз ризиків, сценарне прогнозування, вплив зовнішніх факторів
6	Інноваційність та стратегічність	Не оцінюються	Вплив на довгострокову конкурентоспроможність, впровадження нових технологій
7	Інформаційне забезпечення	Базується на традиційних звітах	Використання ВІ-систем, аналітики даних, штучного інтелекту для прогнозування

Джерело: складено на основі [3–5, 12, 14–18]

Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти: ВІ-системи, аналітика великих даних і штучний інтелект підвищують точність прогнозування та обґрунтованість управлінських рішень. Таким чином, перехід від традиційних до сучасних критеріїв відображає адаптацію управлінської науки до цифровізації, глобалізації та зростання невизначеності, а інтегрований підхід, що об'єднує економічні, соціальні, стратегічні та технологічні аспекти, забезпечує всебічну оцінку ефективності управлінських рішень і підвищує здатність підприємств успішно реагувати на сучасні виклики.

У сучасних умовах оцінка ефективності управлінських рішень на підприємствах все частіше базується на інтегрованих підходах, що поєднують фінансово-економічні та нефінансові показники, забезпечуючи всебічне бачення результативності та впливу рішень на стратегічні цілі й сталий розвиток організації. Фінансові індикатори, такі як прибутковість, ROI, EVA та динаміка витрат і доходів, відображають ефективність використання ресурсів, тоді як нефінансові показники оцінюють задоволеність клієнтів, мотивацію персоналу, ефективність бізнес-процесів, корпоративну культуру та соціально-екологічну відповідальність підприємства, що дозволяє виявляти приховані ризики і підвищувати якість стратегічного управління.

Важливу роль у реалізації інтегрованого підходу відіграють сучасні методики оцінювання [12, 13], зокрема KPI, Balanced Scorecard та мультикритеріальні моделі (MCDA), які забезпечують постійний моніторинг діяльності, своєчасне коригування рішень, узгодження оперативних дій із довгостроковими цілями та підвищення прозорості й адаптивності управлінських процесів. Таким чином, інтегрований підхід до оцінки ефективності управлінських рішень виступає ключовим чинником конкурентоспроможності, стійкого розвитку та довгострокової результативності підприємства.

Методи прогнозування ефективності управлінських рішень, представлені в таблиці 2, ілюструють різноманітність сучасних підходів і підтверджують доцільність поєднання кількісних і якісних показників. Сценарний аналіз дозволяє оцінювати

Таблиця 2

Моделі прогнозування ефективності управлінських рішень

№	Назва моделі	Суть моделі та підхід	Переваги	Обмеження / недоліки
1	Сценарний аналіз	Оцінка результатів рішень за різними сценаріями розвитку подій	Враховує невизначеність і ризику; допомагає планувати альтернативи	Може бути суб'єктивним; потребує експертної оцінки
2	Економіко-математичне моделювання	Використання формул, алгоритмів та статистичних методів для прогнозування фінансових і операційних показників	Точне кількісне оцінювання; можливість моделювання різних варіантів	Вимагає великих обсягів даних і високої точності вхідних параметрів
3	Індикативно-коефіцієнтні моделі	Використання ключових коефіцієнтів та показників для прогнозування ефективності	Простота використання; швидкість оцінки	Менш точні при складних або нестабільних умовах
4	Моделі експертних оцінок	Використання знань і досвіду фахівців для прогнозування результатів	Враховує якісні та нефінансові аспекти	Суб'єктивність оцінок; залежність від компетентності експертів
5	Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Використання інформаційних систем та аналітичних інструментів для прогнозування результатів рішень	Інтеграція фінансових, нефінансових та стратегічних показників; висока оперативність	Високі витрати на впровадження; потребує навченого персоналу
6	Прогнозування на основі штучного інтелекту (AI/ML)	Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для передбачення ефективності	Висока точність при великих масивах даних; можливість автоматизації	Складність налаштування моделей; потребує великих обсягів даних

Джерело: [1, 3, 5, 8, 11–18]

наслідки рішень за різними розвитками подій, проте його точність залежить від суб'єктивної оцінки експертів. Економіко-математичне моделювання забезпечує кількісне прогнозування фінансових і операційних результатів, однак вимагає достовірних даних та коректності вхідних параметрів. Індикативно-коефіцієнтні моделі відзначаються простотою й швидкістю застосування, проте менш ефективні за складних взаємозв'язків і нестабільних умов. Моделі експертних оцінок враховують нефінансові та стратегічні аспекти, зокрема соціально-організаційні наслідки, але супроводжуються високим рівнем суб'єктивності. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) інтегрують різні методи, підвищуючи точність і оперативність оцінки, проте потребують значних фінансових і кадрових ресурсів [12, 14]. Методи на основі штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють автоматизувати процес прогнозування та забезпечують високу точність при наявності великих даних, однак їхнє впровадження потребує якісного інформаційного забезпечення та складного налаштування.

Отже, інтеграція різних підходів прогнозування дозволяє поєднувати точні кількісні розрахунки з експертним та стратегічним аналізом, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Вибір конкретних методів залежить від галузевої специфіки підприємства, доступності даних та рівня невизначеності зовнішнього середовища [9, 10].

Практична оцінка ефективності управлінських рішень залежить від галузевої специфіки, характеру бізнес-процесів і стратегічних пріоритетів підприємства, що унеможливує застосування універсальних підходів. У промисловості основну увагу приділяють фінансово-економічним та операційним показникам, продуктивності обладнання та дотриманню стандартів, використовуючи економіко-математичне моделювання, KPI та моніторинг виробництва в реальному часі. В ІТ-секторі оцінка фокусується на гнучкості управління, якості продукту, дотриманні термінів та задоволеності користувачів, застосовуючи KPI, Agile, Scrum та Balanced Scorecard для інтеграції фінансових і нефінансових показників. У сервісній сфері ефективність визначають за якістю обслуговування, швидкістю надання послуг, повторними зверненнями та лояльністю клієнтів, використовуючи KPI, опитування, аналітику даних та CRM-системи для оперативного моніторингу та корекції рішень [16–17].

Сучасні умови прийняття управлінських рішень ускладнюються низкою факторів, характерних як для міжнародних, так і для українських підприємств. До них належать інформаційна нерівність та обмежений доступ до достовірних і актуальних даних, що знижує точність прогнозування та оцінки ефективності рішень, а також суб'єктивність експертних оцінок, особливо у стратегічних та нестандартних ситуаціях. Крім того, висока динамічність ринків, технологічні інновації, глобалізація та нестабільність економічного середовища створюють постійну невизначеність і вимагають оперативного коригування стратегій підприємств. У цих умовах стає необхідним застосування інтегрованих, адаптивних і цифрових підходів, що поєднують фінансові та нефінансові показники, системи моніторингу, KPI, Balanced Scorecard та аналітичні інструменти, підвищуючи точність, обґрунтованість і ефективність управлінських рішень.

Моніторинг та зворотний зв'язок виступають ключовими інструментами сучасного управління, забезпечуючи постійний контроль за виконанням управлінських рішень, виявлення відхилень та своєчасне коригування дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Класичні та сучасні концепції, зокрема теорія обмеженої раціональності Саймона [1] та підход О'Доннела [2], наголошують на необхідності оцінки результатів після реалізації рішень як невід'ємної складової управлінського процесу. Для практичного забезпечення цих функцій застосовуються KPI, Balanced Scorecard та цифрові інструменти (BI-системи, штучний інтелект), що дозволяють інтегрувати фінансові та нефінансові показники і підвищують оперативність, точність і обґрунтованість коригувальних заходів [12, 17]. Використання KPI, регулярних звітів і Balanced Scorecard дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових показників і впроваджувати коригувальні заходи. Крім того, дослідники підкреслюють ефективність застосування мультикритеріальних та сценарних моделей. Економіко-математичне моделювання, сценарний аналіз та MCDA (multi-criteria decision analysis) дають змогу оцінювати управлінські рішення в умовах невизначеності та зменшувати вплив суб'єктивних експертних оцінок завдяки стандартизованим методам аналізу ризиків і альтернатив.

Не менш важливим є підвищення компетентності персоналу та розвиток культури прийняття рішень. Навчання менеджерів методам аналітики та прийняття рішень на основі даних, формування командного підходу та прозорих систем оцінки результатів сприяють мінімізації особистісної упередженості та підвищенню достовірності оцінки.

Висновки. Для українських підприємств доцільно впроваджувати інтегровані системи оцінки ефективності управлінських рішень, що поєднують фінансові та нефінансові показники, включаючи KPI, Balanced Scorecard та соціально-екологічні критерії, що дозволяє всебічно оцінювати економічний, стратегічний, соціальний і технологічний вплив рішень. Широке застосування цифрових інструментів, зокрема BI-систем, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання, підвищує точність прогнозів, автоматизує обробку даних і зменшує ризик суб'єктивності оцінки, забезпечуючи

оперативну адаптацію стратегій до змін зовнішнього середовища. Систематичний моніторинг і зворотний зв'язок за допомогою KPI та регулярних звітів дозволяють оперативно виявляти відхилення та коригувати стратегії і операційні дії, підвищуючи адаптивність і точність управлінських процесів. Використання мультикритеріальних і сценарних моделей, економіко-математичного моделювання та MCDA сприяє стандартизації оцінки, прогнозуванню результатів стратегічних і тактичних рішень та зменшенню впливу суб'єктивних факторів, що особливо актуально в умовах нестабільної економіки. Розвиток компетенцій персоналу, навчання аналітичним методам і цифровим інструментам та формування культури прийняття рішень на основі даних підвищує об'єктивність оцінки та ефективність управлінського процесу. Адаптація методів оцінки до специфіки галузі дозволяє враховувати пріоритети промислових підприємств (фінансово-операційні показники, продуктивність), IT-компаній (якість продукту, швидкість реалізації проєктів, задоволеність користувачів) і сервісних організацій (рівень обслуговування клієнтів, ефективність внутрішніх процесів), а інтеграція аналізу ризиків та прогнозування альтернативних сценаріїв забезпечує обґрунтоване та адаптивне управління. Комплексна оцінка фінансових і нефінансових результатів, включаючи ROI, EVA, продуктивність бізнес-процесів, задоволеність персоналу та клієнтів, рівень інноваційності та екологічний вплив, дозволяє збалансувати короткострокові результати і довгострокові стратегічні цілі, підвищуючи ефективність ресурсного використання та забезпечуючи сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового та регуляторного середовища.

Список використаних джерел:

1. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 272 p.
2. Koontz H., O'Donnell C. *Principles of Management*. New York : McGraw-Hill, 2015. 464 p.
3. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 350 p.
4. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973. 320 p.
5. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. 400 p.
6. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management: Principles and Practices*. 5th ed. New York : Harper & Row, 1992. 512 p.
7. Kotler F. *Marketing Management*. 15th ed. New York : Pearson, 2016. 784 p.
8. Koontz H., O'Donnell C. *Principles of Management*. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2015. 512 p.
9. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації : стаття. *Економіка та суспільство*, 2019. № 15. С. 112–118.
10. Савченко О., Майстро Р. Дослідження підходів до визначення економічної ефективності управлінських рішень : стаття. *Вісник КІП. Серія: Економіка*, 2020. № 4. С. 45–52.
11. Савченко О., Майстро І. Оцінка ефективності управлінських рішень в умовах цифровізації : монографія. Київ : Наукова думка, 2020. 214 с.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 384 p.
13. Лозовський М., Горшков В. Системний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень на підприємствах : монографія. Харків : Видавництво ХНУ, 2019. 198 с.
14. Lu Y. The role of digital technologies in organizational change strategies: AI, Big Data, and IoT. *International Journal of Digital Transformation*, 2024. Vol. 8, № 1. P. 12–29.
15. Kasrim R. et al. Organizational readiness, communication, and change management in digital transformation projects. *Journal of Organizational Change Management*, 2024. Vol. 37, № 2. P. 211–230.
16. Томчук В. HR-орієнтовані підходи до управління змінами: ключові стадії та управлінські дії : стаття / *Human Resource Management Review*, 2023. Vol. 14, № 3. P. 101–118.
17. Гарафонов Л., Жосан С., Хвостенко В. Стратегічний аналіз, гнучкі методології, KPI та цифрові платформи у підвищенні адаптивності організацій : стаття. *Management in Dynamic Environments*, 2025. Vol. 12, № 1. P. 33–52.
18. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. New York : Wiley, 2017. 832 p.

References:

1. Simon H. A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th ed. New York: Free Press, 272 p.
2. Koontz H., O'Donnell C. (2015) *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 464 p.
3. Drucker P. F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 350 p.
4. Mintzberg H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 320 p.
5. Ansoff H. I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 400 p.
6. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1992) *Management: Principles and Practices*. 5th ed. New York: Harper & Row, 512 p.
7. Kotler F. (2016) *Marketing Management*. 15th ed. New York: Pearson, 784 p.
8. Koontz H., O'Donnell C. (2015) *Principles of Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 512 p.
9. Lozovskiy O., Horshkov M. (2019) Effektivnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti organizatsii [Effectiveness of managerial decisions in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 15, pp. 112–118.
10. Savchenko O., Maistro R. (2020) Doslidzhennia pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi efektyvnosti upravlinskykh rishen [Research of approaches to determining economic efficiency of managerial decisions]. *Visnyk KPI – KPI Bulletin. Seriya: Ekonomika – Series: Economics*, no. 4, pp. 45–52.
11. Savchenko O., Maistro I. (2020) Otsinka efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh tsyfryzatsii [Evaluation of managerial decisions effectiveness in digitalization conditions]. Kyiv: Naukova Dumka, 214 p. (in Ukrainian)
12. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 384 p.
13. Lozovskiy M., Horshkov V. (2019) Systemnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinskykh rishen na pidpriemstvakh [System approach to evaluating managerial decisions effectiveness in enterprises]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNU, 198 p. (in Ukrainian)
14. Lu Y. (2024) The role of digital technologies in organizational change strategies: AI, Big Data, and IoT. *International Journal of Digital Transformation*, vol. 8, no. 1, pp. 12–29.
15. Kasrim R. et al. (2024) Organizational readiness, communication, and change management in digital transformation projects. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 37, no. 2, pp. 211–230.
16. Tomchuk V. (2023) HR-orientovani pidkhody do upravlinnia zminy: klyuchovi stadii ta upravlinski dii [HR-oriented approaches to change management: key stages and managerial actions]. *Human Resource Management Review*, vol. 14, no. 3, pp. 101–118.
17. Garafonova L., Zhosan S., Khvostenko V. (2025) Stratehichniy analiz, hnuchki metodolohii, KPI ta tsyfrovi platformy u pidvyshenni adaptatyvnosti orhanizatsii [Strategic analysis, agile methodologies, KPIs, and digital platforms in enhancing organizational adaptability]. *Management in Dynamic Environments*, vol. 12, no. 1, pp. 33–52.
18. Kerzner H. (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. New York: Wiley, 832 p.

Дата надходження статті: 15.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026