

Ірина Юник, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації адміністративного менеджменту управлінські рішення набувають особливої уваги як ключовий інструмент забезпечення ефективності діяльності організацій. Вони визначають не лише оперативну результативність, але й стратегічну спроможність адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема в контексті цифровізації, глобалізації та впровадження ESG-підходів.

Сучасний адміністративний менеджмент поступово відходить від традиційної ієрархічної моделі прийняття рішень і переходить до більш гнучких, адаптивних та колегіальних форм. Зростає роль аналітичного забезпечення управлінських процесів, використання великих даних (Big Data), цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень та штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики та скоротити часові витрати на їх розробку та реалізацію.

Особливого значення набуває інтеграція ESG-принципів у процес ухвалення управлінських рішень. Екологічна складова передбачає врахування впливу організаційної діяльності на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Соціальна складова орієнтується на розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності, рівності та соціальної відповідальності. Управлінська складова акцентує увагу на прозорості, підзвітності та етичності прийняття рішень.

У сучасній практиці адміністративного менеджменту часто спостерігається перехід до концепції управління на основі даних (data-driven management), що передбачає прийняття рішень на основі аналізу достовірних даних, а не лише інтуїції чи попереднього досвіду. Це сприяє підвищенню якості стратегічного планування, ефективному розподілу ресурсів та формуванню більш стійких організаційних моделей.

Модель ухвалення рішень на основі даних використовує великі обсяги інформації для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень. Вона включає збір, аналіз і трактування даних про клієнтську поведінку, рівень продажів, операційну ефективність та інші ключові показники, що дозволяє застосовувати аналітичні методи та прогнозування для підвищення ефективності управління [2, с. 148].

Перспективи використання технологій Big Data у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень є надзвичайно важливими для сучасних організацій. Впровадження аналітики великих даних може істотно підвищити

точність, своєчасність і обґрунтованість прийнятих рішень. Завдяки аналізу значних обсягів інформації, компанії можуть ефективніше виявляти тенденції, вразливі місця та можливості для оптимізації операційних процесів. Впровадження Big Data сприяє збільшенню прозорості процесів прийняття рішень, оскільки доступ до аналітичних даних дозволяє чітко відслідковувати джерела рішень, причини певних дій та відповідальність за них, а також підвищує рівень довіри та зобов'язань в організації, особливо у випадках, коли важливо забезпечити контроль над фінансовими потоками, ресурсами чи управлінням персоналом [1, с. 132].

Важливим сучасним підходом є також впровадження партисипативного управління, яке передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід підвищує рівень відповідальності, мотивації та організаційної лояльності, а також сприяє формуванню інноваційного середовища.

Крім того, у практиці адміністративного менеджменту активно застосовуються сценарний аналіз та гнучкі методології управління (Agile, Lean), що дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських процесів.

Використання багатосценарного аналізу та планування надає керівникам у процесі прийняття управлінських рішень суттєву перевагу, представляючи їм кілька принципово різних поглядів на майбутнє. Аналіз кількох сценаріїв дозволяє значно розширити можливості менеджерів щодо вибору оптимальної послідовності дій, особливо в умовах невизначеності. Існуючі сценарні методи передбачають використання різних підходів до побудови та оцінки варіантів [3].

Серед найбільш поширених методів багатосценарного аналізу виокремлюють метод ключових невизначеностей, який передбачає визначення найбільш вагомих і водночас непередбачуваних факторів впливу на діяльність організації. На основі комбінації таких факторів формуються альтернативні сценарії розвитку подій, що дозволяє оцінити можливі ризики та перспективи. Важливе місце займає також метод аналізу взаємного впливу, сутність якого полягає у дослідженні взаємозв'язків між різними подіями та факторами середовища. Це дає змогу виявити, як зміна одного чинника може впливати на інші елементи системи та на загальний результат управлінських рішень. У практиці сценарного планування широко використовується метод екстраполяції трендів, що базується на аналізі існуючих тенденцій та прогнозуванні їх подальшого розвитку в майбутньому. Такий підхід дозволяє оцінити ймовірні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Крім того, сучасні організації активно застосовують когнітивне моделювання, яке дає можливість створювати причинно-наслідкові моделі взаємодії факторів та прогнозувати наслідки різних управлінських рішень. Особливого значення в умовах нестабільності набуває метод «диких карт» або «чорних лебедів», спрямований на аналіз малоімовірних, але потенційно надзвичайно впливових подій, здатних кардинально змінити умови функціонування організації. Застосування зазначених методів у комплексі сприяє

підвищенню гнучкості управління, адаптивності організацій та ефективності стратегічного планування.

Методології Lean та Agile також є сучасними підходами до управління організаційними процесами та проєктами, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності, адаптивності та якості управлінських рішень. Методологія Lean (ощадливе управління) орієнтується на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів, раціональне використання ресурсів та постійне вдосконалення діяльності організації. Основна мета Lean – створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах часу та ресурсів. Натомість методологія Agile (гнучке управління) базується на принципах адаптивності, швидкого реагування на зміни, командної взаємодії та поетапного виконання завдань. Agile-підхід передбачає постійний зворотний зв'язок, активну співпрацю із зацікавленими сторонами та можливість оперативного коригування управлінських рішень. Інтеграція Lean та Agile у сучасний адміністративний менеджмент сприяє підвищенню ефективності організацій, розвитку інноваційності, прозорості управління та формуванню клієнтоорієнтованого підходу, що особливо актуально в умовах цифрової та ESG-трансформації управлінських практик.

У сучасних умовах цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого управління особливої актуальності набувають інноваційні моделі прийняття управлінських рішень, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних та врахуванні потреб споживачів послуг. Зокрема модель прийняття рішень на основі штучного інтелекту (ШІ) – передбачає використання алгоритмів ШІ для автоматизації процесу прийняття рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та робити прогнози, що дозволяє приймати швидкі та точні рішення. Модель сервіс-дизайну – передбачає розроблення послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів. Вона включає дослідження клієнтів, створення прототипів послуг та їх тестування. Рішення приймаються на основі зворотного зв'язку від клієнтів [2].

Висновки. Отже, сучасні управлінські рішення в адміністративному менеджменті формуються під впливом цифрової трансформації, розвитку аналітичних технологій та впровадження ESG-принципів, що забезпечує підвищення їхньої ефективності, прозорості та адаптивності. Використання моделей управління на основі даних, технологій Big Data, штучного інтелекту, сценарного аналізу, а також методологій Agile і Lean сприяє удосконаленню процесів прийняття рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню гнучкості організацій в умовах невизначеності. Водночас інтеграція партисипативного підходу та сервіс-дизайну забезпечує орієнтацію управління на потреби працівників і споживачів послуг, підвищує рівень відповідальності та інноваційності організацій. У сукупності це створює передумови для формування сучасної моделі адміністративного менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток організацій та їх конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 4 (88). 2024. С. 127 – 134. URL : <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac2234ba-4d00-4795-b5b7-e49d36f676d9/content>.
2. Науменко Ю., Крупський О. Стасюк Ю. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. № 5 (96) 2025. С. 142 – 152. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/51514/2/GEJ_2025v96n5_Naumenko_Y-Modern_models_and_tools_142-152.pdf.
3. Чикуркова А. Д., Федірець О. В., Покотильська Н. В., Тютюнник В. В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (287). 2025. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25.topic_Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotylska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf.