

УДК 658.14:330.34

Козлова В.М.

vkozlova@ucu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3735-0448

здобувачка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Анотація. Дослідження присвячене впливу параметрів інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток суб'єктів економічної діяльності. Проведено електронне опитування керівників різних ланок управління промислових підприємств Львівської та Івано-Франківської областей, із виключенням з аналізу збиткових підприємств через апіорне розуміння неефективності управлінських рішень. В якості факторів оцінювання обрано суб'єктивну оцінку щодо динаміки характеристик діджиталізації процесів прийняття рішень (використання інформації, цифрових технологій її обробки, програмного забезпечення для прогнозування), раціональності розподілу ресурсів (витрат на управлінський персонал та операційних витрат по відношенню до ефекту від реалізації рішення), врахування інтересів працівників (динаміка оплати праці, відсутність тіньових схем у трудових відносинах, дотримання умов безпечної праці), врахування інтересів стейкхолдерів (відсутність схем тіньового регулювання обов'язкових платежів, дотримання принципів сталого розвитку, врахування інтересів місцевої громади). Два фактори – динаміку рівня рентабельності витрат та динаміку загальної ефективності економічної діяльності підприємства – розраховували за даними фінансової звітності підприємств. Оцінювання проводили за шкалою Лайкерта, статистичне опрацювання здійснювали засобами системи аналізу Statistica-10. Результати підтвердили існування сильного колективного взаємозв'язку параметрів та вплив прийняття інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток суб'єктів економічної діяльності. Запропоновано узагальнюючі оцінки в межах кожної метрики обчислювати шляхом адитивного, а загальну оцінку впливу – шляхом мультиплікативного згортання. Наближеність результатів до позитивної оцінки свідчить про зрушення в усвідомленні впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на ефективність економічної діяльності підприємства. Методологічна зручність та відкритість для коригування набору метрик запропонованого аналізу дозволяють рекомендувати його для оцінки перспектив прийняття управлінських рішень для управління інноваційними зрушеннями в економіці.

Ключові слова: діджиталізація, інноваційна трансформація, економічний розвиток, цифрові технології, фінансова звітність, розподіл ресурсів.

Kozlova Valeriya

vkozlova@ucu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-3735-0448

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE IMPACT OF INNOVATIVE-TRANSFORMED MANAGERIAL DECISIONS ON ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. The study is devoted to the influence of the parameters of innovative and transformed managerial decisions on the economic development of economic entities. An electronic survey of managers of various levels of management of industrial enterprises in Lviv and Ivano-Frankivsk regions was conducted, excluding unprofitable enterprises from the analysis due to an a priori understanding of the ineffectiveness of managerial decisions. The evaluation factors selected were a subjective assessment of the dynamics of the characteristics of the digitalization of decision-making processes

(use of information, digital technologies for its processing, software for forecasting), rationality of resource allocation (expenses on management personnel and operating expenses in relation to the effect of the implementation of the decision), consideration of the interests of employees (dynamics of wages, absence of shadow schemes in labor relations, compliance with safe working conditions), consideration of the interests of stakeholders (absence of shadow schemes for regulating mandatory payments, compliance with the principles of sustainable development, consideration of the interests of the local community). Two factors – the dynamics of the level of cost profitability and the dynamics of the overall efficiency of the enterprise's economic activity were calculated according to the data of the financial statements of the enterprises. The assessment was carried out on the Likert scale, the statistical processing was carried out using the Statistica-10 analysis system. The results confirmed the existence of a strong collective relationship between the parameters and the impact of making innovative and transformed managerial decisions on the economic development of economic entities. It is proposed to calculate the general estimates within each metric by additive, and the overall assessment of the impact by multiplicative folding. The closeness of the results to a positive assessment indicates a shift in the awareness of the impact of innovative and transformed managerial decisions on the efficiency of the enterprise's economic activity. The methodological convenience and openness to adjusting the set of metrics of the proposed analysis allow us to recommend it for assessing the prospects of making managerial decisions to manage innovative shifts in the economy.

Keywords: digitalization; innovative transformation; economic development; digital technologies; financial reporting; resource allocation.

JEL Classification: C40, D81, M40, O12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-13>

Постановка проблеми. Управлінські рішення завжди пов'язані з ухваленням вибору щодо шляхів вирішення наявних проблем і досягнення запланованих результатів, сприяючи інноваціям, інклюзивності та гнучкості суб'єкта управління. В сучасних умовах розвитку підприємництва актуалізуються принципи динамічності та методологічної гнучкості прийняття управлінських рішень, які обумовлюють запровадження розширеної аналітики, штучного інтелекту і машинного навчання, використання точної та релевантної інформації, дефрагментацію складних проблем із формуванням дрібніших керуваних завдань, що дозволяє приймати рішення ітераційно, адаптаційно переглядаючи і коригуючи їх відповідно до мінливих обставин зовнішнього середовища, забезпечуючи адекватний управлінський вплив на появу нових можливостей чи загроз. Водночас невід'ємним елементом сучасного середовища прийняття управлінських рішень є інклюзивність, що гарантує врахування наявного досвіду вирішення та різноманітних поглядів на існуючу проблему, сприяючи всебічному та справедливому вибору управлінського впливу. Ефективність прийняття управлінського рішення визначається низкою параметрів їх формування, обґрунтування, ухвалення та впровадження, які формують цикл зворотного зв'язку. Ідеї щодо загальної зосередженості прийняття

управлінського рішення на результатах узгоджуються з сучасною філософією управління, яка надає пріоритет результатам і вимірним впливам, чіткій орієнтації управлінських рішень на стратегічні цілі суб'єктів підприємництва. Отож, існує нагальна необхідність з'ясування впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі спостерігаються повідомлення Ю. Глівінської [2], Л. Дашутіної [4], В. Москаленко та М. Годлевського [6], О. Федірець зі співавторами [11], де вказується про неоднорідність управлінських моделей щодо інвестування інновацій, однак на сьогодні відсутня загальноприйнята методика оцінки якості управлінських рішень щодо їх впливу на економічний розвиток. Зважаючи на те, що управлінські рішення охоплюють не лише цілі, але й визначення інструментів їх досягнення, О. Разборська та Л. Мошура пропонують в основу аналізу покладати концептуальні положення системи управління якістю, зокрема ДСТУ ISO 19011:2012 «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління», сутність якого відповідає циклу PDCA: “Plan – Do – Check – Act” (Планування – Виконання – Перевірка – Дія) [9]. Не применшуючи важливості проведення такого

аудиту, все ж зазначимо, що його реалізація призводить до доволі умовних результуючих оцінок, оскільки в запропонованій методиці відсутні чіткі метрики для проведення кількісно-якісного аналізу. Крім того, важливо взяти до уваги зауваження Г. Павловські про те, що спрямованість управлінських рішень на розв'язання конкретних завдань супроводжується ознаками невизначеності, подекуди суперечливості вихідних умов, обмеженості у часі, недостатності інформації про альтернативні варіанти та неможливості створення чітких управлінських алгоритмів [8]. Відповідно, автор пропонує оцінювати рішення за набором орієнтирів, визначених як результати їх виконання. Такий підхід є достатньо аргументованим, тим більше, що подібна позиція підтримується й іншими дослідниками, зокрема В. Звірич [5], І. Спільник [10], D. Dickel G. та G. de Moura [12]. Однак такий аналіз є надто опосередкованим, адже вимірюваними показниками у ньому виступають не рішення, а їх результати.

Інший підхід пропонує В. Борщ, зауважуючи, що сукупність управлінських рішень доцільно розглядати як окремий продукт управлінської діяльності, тобто відокремлюючи саме рішення від результатів його реалізації. В якості інструменту оцінювання рішень, особливо інноваційної спрямованості, автор пропонує використовувати експертизу рішень із використанням статистичних методів, виділяючи критерії директивності, економічності, обґрунтованості та конкретності у формулюваннях, водночас наголошуючи на негативних характеристиках безальтернативності та ґрунтування на неперевірених (із високою ймовірністю – помилкових) припущеннях [1]. Суттєвим недоліком запропонованої оціночної концепції є складність, а подекуди й неможливість вимірювання запропонованих параметрів чіткості, рівня структуризації або коефіцієнта альтернативності. Більше того, вважаємо, що визначення таких коефіцієнтів не створює додаткової інформації щодо реальної результативності управлінських рішень та їх впливу на економічний розвиток, а тому такі обчислення мають скоріше суто пізнавальний характер або можуть використовуватися для нормування управлінської праці.

Найбільш наближеними до нашого бачення проблеми виявились рекомендації Ю. Неміш зі співавторами [7] щодо охоплення аналізом показників ступеня обґрунтування рішення

(вважаємо, що оцінюваний параметр має стосуватися насамперед повноти охоплення інформації), раціональності розподілу ресурсів (автори не конкретизують параметри оцінювання, але, на нашу думку, в даному випадку доцільно використовувати звітність щодо витрат), досягнутого економічного ефекту (тут доцільно використовувати рівень прибутковості або капіталізації) та міри врахування інтересів підприємства (даний параметр складно оцінити, оскільки, якщо такою мірою є зростання капіталізації, то він вже враховується у попередній метриці), працівників та стейкхолдерів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу різних параметрів інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток суб'єктів економічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовими аспектами досягнення високої результативності в умовах цифрової трансформації є гнучкість і швидкість ухвалення управлінських рішень [3]. Стратегічний вибір управлінських рішень суб'єктів економічної діяльності має ґрунтуватися на запропонованих М. Porter конкурентних стратегіях [13], які визначають місце підприємства на ринку і зумовлюють різні підходи до прийняття управлінських рішень, натомість менеджмент українських підприємств не завжди обирає правильні для поточного стану стратегічні рішення. Для дослідження рівня впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток проаналізуємо такі метрики:

1) рівень діджиталізації процесів прийняття рішень (динамічні оцінки повноти використаної інформації, використання сучасних комп'ютерних технологій її обробки, використання програмного забезпечення для прогнозування);

2) рівень раціональності розподілу ресурсів (динамічні оцінки витрат на управлінський персонал по відношенню до ефекту від виконання рішення, рівня операційних витрат по відношенню до ефекту від виконання рішення та рівня рентабельності витрат);

3) рівень врахування інтересів працівників (динаміка оплати праці, відсутність тіньових схем у трудових відносинах, дотримання умов безпечної праці);

4) рівень врахування інтересів стейкхолдерів (відсутність схем тіньового регулювання

обов'язкових платежів, дотримання принципів сталого розвитку, врахування інтересів місцевої громади);

5) рівень досягнутого економічного ефекту (оцінка загальної ефективності економічної діяльності підприємства).

Зважаючи на неможливість чіткого визначення окремих параметрів оцінювання за офіційною обліковою інформацією підприємств, у травні 2024 р. із використанням інтеграційних можливостей сервісу Jotform: Free Online Form Builder & Form Creator (<https://www.jotform.com/>) ми провели електронне опитування, запропонувавши респондентам (керівникам різних ланок управління промислових підприємств Львівської та Івано-Франківської областей, виключивши з них збиткові з апіорним розумінням неефективності управлінських рішень) надати відповіді щодо їх бачення описаних вище метрик. Було опитано 212 осіб, склад вибірки: 146 чоловіків (68,9%) у віці 27–41 років та 66 жінок (31,1%) у віці 26–35 років, 39 осіб (18,4%) складали керівників вищих ланок управління, 173 особи (81,6%) – керівники лінійних підрозділів.

В якості факторів оцінювання було обрано відповіді респондентів на 11 запитань анкети, що передбачали суб'єктивну оцінку щодо динаміки запропонованих характеристик: 1.1 – повноти використовуваної інформації, 1.2 – використання цифрових технологій обробки інформації, 1.3 – використання програмного забезпечення для прогнозування, 2.1 – витрат на управлінський персонал по відношенню до ефекту від виконання рішення, 2.2 – операційних витрат по

відношенню до ефекту від виконання рішення, 3.1 – оплати праці, 3.2 – відсутності тіньових схем у трудових відносинах, 3.3 – дотримання умов безпечної праці, 4.1 – відсутності схем тіньового регулювання сплати податків та обов'язкових платежів, 4.2 – дотримання принципів сталого розвитку, 4.3 – врахування інтересів місцевої громади. Два фактори оцінювання (2.3 – динаміка рівня рентабельності витрат та 5 – динаміка загальної ефективності економічної діяльності підприємства) розраховували за даними фінансової звітності підприємств.

Оцінювання проводили за шкалою Лайкерта: для відповідей респондентів: 1 бал – категорично ні, 2 – скоріше ні, 3 – нейтральне (невизначене) ставлення, 4 – скоріше так, 5 – категорично так; для оцінки зміни загальної ефективності економічної діяльності підприємств: 1 бал – суттєве погіршення показника (понад 25%), 2 – незначне погіршення показника прибутковості (від 5 до 24%), 3 – амбівалентність показника (від погіршення на 4% до покращення на 4%), 4 – незначне покращення показника прибутковості (від 5 до 24%), 5 – суттєве покращення показника прибутковості (понад 25%).

Статистичне опрацювання відповідей здійснювали засобами системи аналізу Statistica-10, за допомогою якого розраховано кореляційну матрицю (табл. 1). Отримані результати вказують на існування сильного колективного взаємозв'язку досліджуваних параметрів ($R^2=0,92$), що підтверджує вплив прийняття інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток суб'єктів економічної діяльності.

Таблиця 1

Кореляційна матриця Пірсона

Фактори	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	5
1.1	1												
1.2	0,919	1											
1.3	0,746	0,830	1										
2.1	0,700	0,708	0,813	1									
2.2	0,703	0,702	0,791	0,924	1								
2.3	0,716	0,737	0,808	0,824	0,866	1							
3.3	0,681	0,724	0,811	0,796	0,823	0,889	1						
3.2.	0,701	0,728	0,776	0,783	0,811	0,843	0,909	1					
3.3	0,677	0,688	0,733	0,768	0,780	0,849	0,807	0,860	1				
4.1	0,661	0,696	0,766	0,732	0,725	0,800	0,713	0,731	0,829	1			
4.2	0,656	0,677	0,702	0,705	0,692	0,745	0,703	0,724	0,702	0,835	1		
4.3	0,679	0,666	0,729	0,772	0,759	0,809	0,765	0,763	0,728	0,752	0,878	1	
5	0,725	0,749	0,829	0,842	0,856	0,935	0,889	0,880	0,866	0,800	0,783	0,856	1

Джерело: власні розрахунки автора

Респонденти відзначили помірне зростання якості управлінських рішень, особливо щодо співвідношення результативності рішень та витрат на управлінський персонал (101 відповідь) і операційних витрат (100 відповідей). Кількість найвищих оцінок у вибірці є значно меншою, зокрема найбільшу кількість відмінних оцінок отримало запитання щодо принципів сталого розвитку (61 відповідь). Що стосується рівня діджиталізації процесів прийняття рішень, то, оцінюючи повноту використання інформації, 78 респондентів відзначили певне покращення, 54 відповіді свідчили про значні зрушення інноваційної трансформації прийняття управлінських рішень. Оцінки управлінським персоналом промислових підприємств такого показника, як використання комп'ютерних технологій обробки даних, виявилися статистично близькими до попереднього (76 та 59 відповідно). 132 респонденти в цілому позитивно оцінили динаміку використання програмного забезпечення для прогнозування, з них 42 вказали на суттєві зміни.

Отримані суб'єктивні оцінки в цілому корелюють із оцінками, отриманими в результаті аналізу звітності підприємств. Для динаміки рівня рентабельності витрат оцінки факторів 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 4.1, 4.3 та 5 виявились не значущими для результату, рівняння множинної лінійної регресії

$y = -0,718 + 0,302x_{2,2} + 0,5x_{2,3} - 0,167x_{3,1} + 0,251x_{3,2} + 0,14x_{3,3} + 0,149x_{4,2}$ ($R^2 = 0,94$), для динаміки загальної ефективності економічної діяльності підприємства з рівняння було виключено фактори 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 3.3, 4.1, 4.3 та 5, рівняння регресії $y = -0,817 + 0,135x_{1,3} + 0,153x_{2,2} + 0,285x_{2,3} + 0,316x_{3,2} + 0,312x_{4,2}$ ($R^2 = 0,91$).

Для обчислення узагальнюючої оцінки було прийнято, що всі оцінювані параметри є рівноважними, тому попереднє групування показників у межах кожної метрики здійснювали шляхом адитивного, а загальну оцінку впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток – мультиплікативного згортання.

$$X_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \quad (1)$$

$$Y = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i} \quad (2)$$

де x_{ij} – оцінка j -го показника;

n – кількість показників у метриці.

Результати адитивного згортання показників вказують, що рівень діджиталізації процесів прийняття рішень респонденти в середньому оцінили на 3,806 бали, рівень раціональності розподілу ресурсів – на 3,717 балів, рівень врахування інтересів працівників – на 3,745 бали,



рівень врахування інтересів стейкхолдерів – на 3,868 балів, тоді як рівень досягнутого економічного ефекту суб'єктами управлінського впливу ми оцінили на рівні 3,71 бали.

Визначений рівень оцінки респондентами обраних метрик може свідчити про неповне розуміння менеджерами різних ланок важливості інноваційної трансформації управлінських рішень для економічного розвитку. Тим не менше наближеність результатів до позитивної оцінки свідчить про певні зрушення в усвідомленні впливу таких рішень на життєдіяльність підприємства. Розрахована загальна оцінка впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на економічний розвиток становила 3,769 бали (рис. 1).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведені дослідження підтверджують гіпотезу про існування прямої залежності між якістю управлінських рішень та економічним розвитком промислових підприємств Львівської та Івано-Франківської областей, а її результати можуть екстраполюватися на підприємства різних галузей та інших регіонів. Запропонована методика аналізу впливу інноваційно-трансформованих управлінських рішень на можливості економічного розвитку є інструментом, в якому поєднано оцінювання об'єктивних, вимірюваних показників ефективності управління та суб'єктивного сприйняття керівниками різних рівнів ієрархії динаміки процесів інноваційної трансформації, що дозволяє отримати статистично підтверджений достовірний результат оцінювання.

Запропонована методика є зручною для використання, прозорою та інтуїтивно зрозумілою, а також відкритою для коригування набору метрик у залежності від цілеспрямованості аналізу, відтак у подальшому подібні підходи доцільно використовувати для аналізу перспектив прийняття управлінських рішень для управління інноваційними зрушеннями в економіці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борщ В. І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. Вип. 2. С. 151–158.
2. Глівінська Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14499456>
3. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах

цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

4. Дашутіна Л. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. 5 (19). С. 185–193. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-185-193](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-185-193)

5. Звірич В. В. Впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень в галузі охорони здоров'я в умовах VUCA. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 5. С. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.4>

6. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства*: монографія. Харків: Точка, 2018. 208 с.

7. 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. Вип. 8–9. С. 109–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>

8. Павловські Г. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 11(2). С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>

9. Разборська О. О., Мошура Л. О. Внутрішній аудит оцінки якості прийняття управлінських рішень: поняття, призначення та роль в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 146–153.

10. Спільник І. Системний підхід і системний аналіз в обґрунтуванні управлінських рішень. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Тернопіль, 20.05.2020). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 63–64.

11. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>

12. Dickel D. G., de Moura G. L. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI revista de administração e inovação*. 2016. Vol. 13, Iss. 3. P. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.005>

13. Porter M. E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*. 1980. Vol. 36(4). P. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>

REFERENCES

1. Borsch V. I. (2014), Otsiniuvannia iakosti upravlin's'koho rishennia iak rezul'tatu upravlin's'koi diial'nosti. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vyp. 2, s. 151–158.
2. Hlivins'ka Yu. V. (2023), Porivnial'nyj analiz orhanizatsii upravlinnia pidpryemstvom v Ukraini ta sviti. *Akademichni vizii*, vyp. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14499456>
3. Hryn'ko T., Hviniashevili T. and Kaliberda M. (2023), Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
4. Dashutina L. (2023), Teoretyko-metodolohichni zasady efektyvnogo upravlinnia pidpryemstvom v umovakh hlobalizatsijnykh vykykiv suchasnosti. *Naukovi innovatsii ta pere-dovi tekhnolo-hii*, vyp. 5 (19), s. 185–193. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-185-193](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-185-193)
5. Zvirych V. V. (2022), Vprovadzhennia innovatsijnykh metodiv pryjniattia upravlin's'kykh rishen' v haluzi okhorony zdorov'ia v umovakh VUCA. *Dniprov's'kyj naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava*, vyp. 5, s. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.4>
6. Moskalenko V. V. and Hodlevs'kyj M. D. (2018), *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva : monohrafiia*. Tochka, Kharkiv, 208 s.
7. Nemish Yu. V., Lozins'ka L. D., Lysenko-Helemb'iuk K. M. and Lisova O. V. (2022), Analiz iakosti ukhvalenykh upravlin's'kykh rishen' u pidpryemnyts'kij diial'nosti: ratsional'nist', al'ternatyvy, konflikty. *Akademichni vizii*, vyp. 8-9, s. 109–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>
8. Pavlovs'ki H. (2023), Otsinka iakosti upravlin's'kykh rishen' na pidpryemstvi. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, № 11(2), s. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>
9. Razbors'ka O. O. and Moshura L. O. (2017), Vnutrishnij audyt otsinky iakosti pryjniattia upravlin's'kykh rishen': poniattia, pryznachennia ta rol' v systemi upravlinnia pidpryemstvom. *Finansy, oblik, banky*, № 1 (22), s. 146–153.
10. Spil'nyk I. (2020), Systemnyj pidkhid i systemnyj analiz v obgruntuvanni upravlin's'kykh rishen'. *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobal'nomu seredovyschi : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ternopil', 20.05.2020)*. TNEU, Ternopil', s. 63–64.
11. Fedirets' O., Tkach I. and Mazur Ye. (2021), Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>
12. Dickel D. G. and de Moura G. L. (2016), Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI revista de administração e inovação*, Vol. 13, Iss. 3, p. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.005>
13. Porter M. E. (1980), Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, vol. 36(4), p. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>

Стаття надійшла до редакції
12 січня 2025 року