

УДК 334.012.64:330.341.1:005.21(477)

Куцик В. І.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Луцак Р. Л.,

economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,

Researcher ID: I-2980-2017,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість і необхідність впровадження новітніх підходів до прийняття управлінських рішень, які передбачають активне застосування інновацій та проведення трансформаційних змін в економічній діяльності. Основні авторські рекомендації щодо застосування інноваційно-трансформаційних підходів стосуються забезпечення розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств (МСП) з урахуванням специфіки регіональної економіки. З огляду на напрям наукового дослідження узагальнено інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень (інформаційно-комунікаційний, аджайл-підхід, дизайн-мислення, сценарне моделювання, дедатацентричний, біхевіористичний, антифрагільний), їх сутнісні характеристики, переваги та недоліки. Визначено функціональний інструментарій забезпечення розвитку економічної мобільності МСП регіону на основі обґрунтованого інноваційно-трансформаційного практикуму прийняття управлінських рішень. Авторські пропозиції стосуються ідентифікації управлінського інноваційно-трансформаційного інструментарію, який може використовуватися менеджментом МСП, органами центральної та регіональної влади, місцевого самоврядування. До сфер застосування такого інструментарію віднесено фінансово-інвестиційне проєктування, інституційно-організаційну підтримку, інноваційно-технологічне забезпечення, інтелектуально-кадрову політику, нормативно-правове регулювання, інфраструктурну підтримку, маркетингову та соціальну політику. Встановлено, що ключовим вектором інноваційно-трансформаційного прийняття рішень менеджментом МСП має бути системне збільшення обсягів ресурсного забезпечення і це дозволяє створити необхідні умови для ефективного функціонування та стабільного зростання, а також підвищення економічної мобільності з урахуванням актуальних тенденцій регіональної економіки.

Ключові слова: інноваційно-трансформаційний підхід, інноваційно-трансформаційне прийняття, управлінські рішення, малі і середні підприємства, регіон, розвиток, економічна мобільність, економічна діяльність.

Kutsyk V. I.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

Ph.D, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Lupak R. L.,

economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,

Researcher ID: I-2980-2017,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INNOVATIVE AND TRANSFORMATIONAL APPROACHES TO MANAGERIAL DECISION MAKING IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC MOBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REGION

Abstract. *The article substantiates the importance and necessity of implementing new approaches to managerial decision-making, which involve the active use of innovations and transformational changes in economic activity. The author's main recommendations for the application of innovative and transformational approaches relate to ensuring the development of economic mobility of small and medium-sized enterprises (SMEs), taking into account the specifics of the regional economy. Given the direction of scientific research, innovative and transformational approaches to managerial decision-making (information and communication, agile approach, design thinking, scenario modeling, dedatacentric, behavioral, antifragile) are summarized, their essential characteristics, advantages and disadvantages. A functional toolkit for ensuring the development of economic mobility of SMEs in the region is determined on the basis of a substantiated innovative and transformational practice of managerial decision-making. The author's proposals relate to the identification of managerial innovative and transformational tools that can be used by SME management, central and regional authorities, and local governments. The scope of application of such tools includes financial and investment planning, institutional and organizational support, innovation and technological support, intellectual and personnel policy, regulatory and legal regulation, infrastructure support, marketing and social policy. The key vector of innovative and transformational decision-making by SME management should be a systematic increase in the volume of resource provision, which allows creating the necessary conditions for effective functioning and stable growth, as well as increasing economic mobility taking into account current trends in the regional economy.*

Keywords: innovation-transformation approach, innovation-transformation adoption, managerial decisions, small and medium-sized enterprises, region, development, economic mobility, economic activity.

JEL Classification: L26, O31, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-31>

Постановка проблеми. Налагодження ефективної системи прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на новітніх тенденціях, які відповідають динамічним змінам середовища функціонування підприємств, особливо МСП. У сучасних умовах високої турбулентності економіки традиційні підходи до управління МСП втрачають свою ефективність і це здебільшого зумовлено специфікою економічної діяльності у такій організаційній формі, яка, зазвичай маючи обмежені ресурсні можливості, потребує високої адаптивності, гнучкості та стійкості до ринкових викликів і шоків.

Особливої актуальності набуває питання забезпечення розвитку економічної мобільності МСП, яка є важливою характеристикою їх здатності швидко змінювати модель стратегічного управління та переорієнтовуватися на впровадження інноваційних управлінських інструментів для освоєння нових ринків і нарощування виробничих потужностей. Тут потребується врахувати те, що розвиток економічної мобільності стає не лише фактором стабільного функціонування, а й важливим драйвером зростання та інноваційного поступу МСП.

Також існуючі управлінські практики часто не враховують регіональної специфіки, через що виникає необхідність посилення уваги до виявлення інституційних викликів просторово-територіального характеру та відповідно до них впровадження інноваційно-трансформаційного підходу до управління підприємницькою діяльністю. Зокрема, існує

потреба у системному обґрунтуванні інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень, які сприяють активізації економічної мобільності МСП в умовах зростаючої важливості децентралізації систем інституційного регулювання підприємницького середовища та інтеграції до високодинамічного глобального економічного простору з постійним посиленням конкурентного тиску.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси прийняття управлінських рішень є ефективними та здатні забезпечувати досягнення очікуваних результатів завдяки постійному удосконаленню й використанню нового інструментарію. Водночас необхідно зважати на низку особливостей, зокрема форми підприємницької діяльності, просторово-територіальні аспекти та ін. Так, О. Халіна, Я. Сидоренко, О. Лозовський, М. Горшков акцентують увагу на інноваційних підходах, що ґрунтуються на гнучких управлінських моделях, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадженні цифрових технологій для підвищення якості управлінських дій та досягнення необхідного рівня економічної мобільності підприємницької діяльності [1; 2]. Автори праці [3, с. 109-115] доповнюють цей підхід аналітичним інструментарієм, акцентуючи увагу на важливості комплексного оцінювання якості управлінських рішень та їхнього впливу на економічний стан суб'єкта господарювання, а також на його здатності оперативно адаптовуватися до змін зовнішнього середовища.

Потрібно відзначити, що велика увага в науковому дискурсі приділяється впливу цифровізації на процеси прийняття управлінських рішень. Зокрема, І. Благун, О. Грідін та ін. наголошують на ефективності впровадження цифрових платформ, систем Business Intelligence та стратегічного проєктування при оновленні процедур прийняття управлінських рішень і забезпечення підвищення рівня їх гнучкості, точності та результативності, щоб гарантувати високу економічну стабільність і мобільність підприємницької діяльності [4, с. 325-331; 5, с. 3-10].

З огляду на ключову роль МСП М. Бедринець, Т. Васильців та ін. розглядають потребу у фінансовій підтримці та підвищенні рівня фінансово-економічної безпеки таких суб'єктів [6, с. 136-147; 7, с. 49-55]. Тут також слід враховувати поведінкові особливості управлінських рішень у діяльності МСП. Зокрема, Т. Меркулова та М. Максимов акцентують увагу на високому науково-прикладному значенні інтуїтивних, емоційних і ризикорієнтованих підходів у забезпеченні розвитку їхньої економічної мобільності [8, с. 144-151].

Окреме значення має регіональний аспект при здійсненні інноваційно-трансформаційних змін процесів прийняття управлінських рішень із забезпечення економічності мобільності МСП. Так, В. Міца, С. Кальний, Я. Гнатик, І. Гнатенко, П. Куцик та ін. підкреслюють значення регіонального середовища, зокрема локальної інфраструктури, місцевих освітніх ресурсів і державно-приватної взаємодії [9, с. 123-125; 10, с. 20-25; 11, с. 107-114; 12, с. 20-25; 13]. Важливу роль у цьому відіграє інформаційна складова, що, як зазначають П. Куцик і О. Ковтун, забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень [14]. Дослідження З. Варналія та ін. доповнює загальне уявлення, акцентуючи увагу на важливості державної політики підтримки підприємництва на сільських територіях [15, с. 5-9].

Загалом наукові підходи до інноваційно-трансформаційних змін процесів прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності МСП регіону демонструють міждисциплінарний характер, охоплюючи як технологічні аспекти, так і поведінкові чинники, просторово-територіальну специфіку та потребу в інституційно-організаційній підтримці органів влади на різних рівнях регулювання підприємницького середовища.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення та вдосконалення управлінської системи

в умовах адаптації до нових викликів і шоків потребує впровадження новітніх трансформаційних підходів, орієнтованих на підвищення якості управлінських рішень та досягнення очікуваних результатів їх реалізації. У контексті динамічних трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища економічної діяльності зростає потреба у переосмисленні традиційних управлінських моделей, що нерідко недостатньо гнучкі й адаптивні до умов невизначеності та зростання викликів і шоків.

У сучасному менеджменті особливої ваги набувають інноваційний підхід і технологічне забезпечення процесу прийняття рішень, що не лише сприяє прискоренню обробки інформації, а й забезпечує її всебічний аналіз, виявлення прихованих закономірностей та ухвалення рішень на основі об'єктивних даних. Дотримання такого підходу дозволяє підприємствам підвищити рівень оперативності та ефективності управління, краще адаптуватися до кон'юнктурних коливань та гнучко протидіяти ризикам і загрозам.

Примітно, що інноваційно-трансформаційні підходи до управління ґрунтуються на використанні низки інформаційно-аналітичних, поведінкових, інтерактивних та інших інструментів. Серед них – інформаційно-комунікаційний, аджайл-підхід, дизайн-мислення, дедатацентричний, сценарного моделювання, біхевіористичний та антифрагільний підходи. Кожен із них має власну специфіку застосування та потенційні обмеження, що зумовлюються галузевою спрямованістю економічної діяльності, рівнем її цифрової трансформації та ін.

У табл. 1 узагальнено сутнісні характеристики зазначених підходів, їхні ключові переваги й недоліки, що дає змогу обґрунтовано обрати найдоцільніші з них при забезпеченні розвитку економічної мобільності МСП регіону.

Кожен із інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень має свої особливості, тож їхнє застосування залежить від конкретного набору цілей і завдань, визначених менеджментом підприємства. Так, інформаційно-комунікаційний підхід базується на використанні цифрових інструментів, штучного інтелекту та аналітики даних та інших технологій, що дає змогу оптимізувати процеси прийняття та реалізації управлінських рішень, знизити операційні та адміністративні витрати, підвищити рівень точності прогнозних очікувань і прискорити обробку інформації, але натомість його впровадження потребує значних інвестицій, цифрової грамотності персоналу та пов'язане з підвищеними ризиками кібербезпеки.

Таблиця 1

Інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень: переваги та недоліки

Підходи	Сутнісні характеристики	Переваги	Недоліки
Інформаційно-комунікаційний	Використання цифрових інструментів, штучного інтелекту, аналітики даних та інших технологій для підвищення якості й ефективності прийняття управлінських рішень	• оптимізація управлінських рішень; • зниження операційних витрат; • підвищення точності прогнозів та планів; • прискорення обробки інформації	• високі витрати на впровадження та підтримку інформаційно-комунікаційних систем; • залежність від якості та достовірності інформаційного забезпечення; • необхідність цифрової грамотності персоналу; • ризики кібербезпеки
Аджайл-підхід	Гнучка система управління, базована на швидкому реагуванні, ітераціях та постійному вдосконаленні	• швидка адаптація до змін; • зростання ефективності командної роботи; • поліпшення якості управлінських рішень	• високі вимоги до командної культури; • складність масштабування; • ймовірність посилення фрагментованості управління
Дизайн-мислення	Орієнтація на креативність, глибоке розуміння потреб користувачів, генерацію інноваційних ідей та їхнє прототипування	• розвиток інноваційного мислення; • підвищення клієнтоорієнтованості; • ефективне управління в умовах невизначеності; • сприяння колаборації в команді	• висока трудомісткість управлінського процесу; • потреба залучення кросфункціональних команд із значними компетенціями; • значні ризики, пов'язані з експериментальним характером управлінського процесу
Сценарного моделювання	Побудова варіативних сценаріїв розвитку подій для стратегічної підготовки та прийняття управлінських рішень	• зменшення ризиків; • підвищення стратегічної гнучкості; • прийняття адаптивних та обґрунтованих рішень у нестабільних умовах	• складність формування управлінських сценаріїв; • висока суб'єктивність оцінювання можливих варіантів прийняття управлінських рішень; • потреба в якісному стратегічному мисленні та фахових експертних знаннях
Дедатацентричний	Прийняття рішень на основі структурованих даних, KPI, дашбордів, аналітичних звітів та інструментів бізнес-інтелекту	• підвищення об'єктивності управління; • прозорість управлінських процесів; • автоматизація управлінських операцій та моніторингу	• ігнорування інтуїтивних, ситуативних або неформальних факторів; • критична залежність від якості та повноти даних; • дороговартісне впровадження та обслуговування інформаційно-аналітичних систем
Біхевіористичний	Урахування психологічних, емоційних і поведінкових факторів у процесі управління	• підвищення мотивації персоналу; • покращення організаційної культури; • посилення командної взаємодії та лояльності	• складність кількісного вимірювання отриманих результатів; • високі ризики маніпуляцій прийнятих управлінських рішень; • залежність від кваліфікації управлінців у сфері психології
Антифрагільний	Побудова системи, здатної не лише зберігати стійкість до викликів і шоків, а й адаптуватися та зміцнюватися під їхнім впливом	• підвищення стійкості до кризових явищ; • орієнтація на розвиток в умовах невизначеності та нестабільності	• складність адаптації у консервативних управлінських моделях; • висока потреба в експериментах, гнучкості й толерантності до помилок

Стосовно аджайл-підходу, доречно відзначити його здатність забезпечувати гнучкість управління завдяки швидкому реагуванню, ітераціям та постійному вдосконаленню, що сприяє адаптації до змін і покращенню командної роботи, однак потребує високого рівня командної культури та може ускладнювати масштабування новітніх бізнес-ідей. Також успішне застосування аджайл-підходу потребує не лише технічних навичок, а й гнучкості організаційної структури, а також відповідної підтримки з боку топ-менеджменту підприємства.

Відомо: дизайн-мислення орієнтоване на креативність і глибоке розуміння потреб користувачів і це сприяє розвитку клієнтоорієнтованості економічної діяльності. Водночас такий підхід є трудомістким і потребує залучення різнопрофільних команд, що іноді пов'язано з ризиками експериментальності. Більше того, міждисциплінарний характер дизайн-мислення часто ускладнює координацію, збільшує витрати часу й ресурсів, що може спричинити непередбачувані наслідки або навіть невдачі на окремих етапах. Для досягнення очікуваних результатів менеджменту підприємства потрібно більш ретельно підходити до планування економічної діяльності, бути готовим до гнучких змін і відкритим до невдач як невід'ємної частини процесу навчання та розвитку.

Натомість сценарне моделювання допомагає зменшувати ризики та підвищувати стратегічну економічну гнучкість і мобільність, формуючи адаптивні рішення у нестабільних умовах, але ускладнене суб'єктивністю оцінок і вимагає експертного стратегічного мислення. Такий підхід сприяє підвищенню готовності підприємства до змін, оптимізації ресурсів та формуванню довгострокових стратегій високоефективної економічної діяльності, здатних забезпечити стабільну стійкість і конкурентоспроможність.

Обґрунтовуючи вагомість дедатацентричного, біхевіористичного та антифрагільного підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень, доречно вказати на їхню комплексність і взаємодоповнюваність. Зокрема, дедатацентричний підхід формує базис для ухвалення рішень на основі об'єктивної аналітики та фактів; біхевіористичний підхід доповнює аналітичну складову, звертаючи увагу на людський фактор – психологічні мотиви, поведінку і корпоративну культуру; антифрагільний підхід направлений на вдосконалення стратегічного бізнес-моделювання, яке дозволяє підприємствам не лише протистояти викликам і шокам, а й використовувати їх для свого розвитку і зміцнення позицій на ринку.

Якщо враховувати особливості МСП та передумови для забезпечення економічної мобільності з позиції просторово-територіальних тенденцій, необхідно ідентифікувати ті сфери застосування інноваційно-трансформаційного управлінського інструментарію, які можуть найбільш ефективно охоплювати особливості економіки регіону. Тут державним інституціям важливо орієнтуватися на ключові тенденції економічної діяльності МСП, вплив яких визначає економічну мобільність та здатність їхнього менеджменту ефективно адаптувати процеси прийняття управлінських рішень. При цьому органами регіональної влади та місцевого самоврядування може бути реалізована політика підтримки застосування інноваційно-трансформаційних підходів саме в тих сферах, де МСП має найбільший потенціал розвитку. Загалом йдеться про (1) фінансово-інвестиційне проектування, (2) інституційно-організаційну підтримку, (3) інноваційно-технологічне забезпечення, (4) інтелектуально-кадрову політику, (5) нормативно-правове регулювання, (6) інфраструктурну підтримку, (7) маркетингову політику, (8) соціальну політику (табл. 2).

Інструментарій забезпечення розвитку економічної мобільності МСП регіону: інноваційно-трансформаційний практикум прийняття управлінських рішень

Сфери застосування	Інноваційно-трансформаційні підходи						
	Інформаційно-комунікаційний	Аджайл-підхід	Дизайн-мислення	Сценарного моделювання	Дедата-центричний	Біхевіористичний	Антифрагільний
Фінансово-інвестиційне проєктування	- цифрові аналітичні платформи для МСП; - краудфандинг	- гнучке бюджетування з регулярними ітерациями; - адаптивне планування фінансових операцій	- прототипування бізнес-моделей; - дизайн сценаріїв залучення інвесторів	- прогнозування прибутковості з урахуванням регіональних ризиків; - дизайн сценаріїв фінансових стресів	- аналітика інвестиційних потоків; - дашборди	- вивчення психології ризиків інвесторів та підприємців; - впровадження поведінкових моделей прийняття фінансових рішень	- створення фінансово стійких моделей з урахуванням криз; - розроблення антикризових стратегій адаптації
Інституційно-організаційна підтримка	- цифрові платформи комунікації та співпраці між МСП і місцевою владою; - інтеграція сервісів державної підтримки	- впровадження гнучких організаційних структур; - регулярні ретроспективи та командні зустрічі	- клієнто-орієнтовані організаційні рішення; - посилення співпраці з місцевими спільнотами	- моделювання адаптації до змін у законодавстві; - розроблення сценаріїв регуляторних впливів	- проведення моніторингу KPI підтримки МСП; - аналітика ефективності місцевих програм	застосування поведінкових підходів до командної роботи	створення підрозділів з адаптивним управлінням
Інноваційно-технологічне забезпечення	- нарощування Smart-інфраструктури на регіональному рівні; - створення IoT-платформ	- ітеративне впровадження нових технологій; - ітеративне впровадження MVP-технологій для тестування управлінських рішень	- прототипування користувацьких інтерфейсів; - UX-дизайн з урахуванням локальних потреб	- оцінювання технологічних ризиків; - прогнозування впливу технологій на МСП	- технологічна аналітика з регіональним фокусом; - використання Big Data для покращення сервісів	моделювання поведінкового впливу на застосування інноваційних технологій	- підготовка кадрів до змін та стресостійкості; - розвиток гнучкості в професійному середовищі
Інтелектуально-кадрова політика	- створення е-платформ навчання для МСП; - впровадження LMS-систем підвищення якості праці	- командне управління талантами; - спринти для розвитку навичок	- персоналізація розвитку кадрів; - коучинг з урахуванням регіональних особливостей	- прогнозування потреб у навичках; - планування розвитку талантів	- HR-аналітика для оптимізації кадрів; - оцінювання продуктивності з урахуванням ролі в команді	- впровадження мотиваційних моделей для МСП; - підтримка емоційного здоров'я персоналу	- підготовка до змін; - розвиток стресостійкості
Нормативно-правове регулювання	- електронне урядування реєстрації МСП; - цифрові сервіси для МСП	- гнучке адміністрування; - адаптація до змін регуляторного поля	- орієнтація на користувача у нормативних документах; - UX у нормативній базі	- дизайн сценаріїв змін у законодавстві; - моделювання впливу регуляцій на МСП	- правова аналітика для прийняття рішень; - моніторинг нормативних змін	аналіз поведінки МСП в реакції на регуляції	створення стійких і гнучких нормативних рамок
Інфраструктурна підтримка	впровадження цифрових карт та GIS-систем планування економічної діяльності	гнучке управління інфраструктурними проєктами	- співпраця зі стейкхолдерами; - дизайн рішень із залученням представників місцевих громад	моделювання розвитку транспортної та логістичної інфраструктури	- моніторинг використання ресурсів; - аналітика ринкової інфраструктури	врахування поведінкових аспектів мобільності персоналу та клієнтів	розроблення антифрагільних систем
Маркетингова політика	впровадження CRM-систем з регіональним фокусом	- адаптивні маркетингові кампанії; - тестування ринкових гіпотез	- клієнтські інсайти; - карти споживацької поведінки	- дизайн сценаріїв виходу на нові ринки; - аналіз ринкових трендів	- застосування технологій Big Data для сегментації ринку; - аналітика конкурентів	вивчення поведінкової економіки у споживанні	реалізація маркетингових стратегій із урахуванням кризових ситуацій
Соціальна політика	- створення платформ соціального діалогу; - розвиток соціальних мереж для обміну досвідом	- управління соціальними програмами; - адаптація до потреб громад	- дотримання практики впровадження людиноцентричних підходів; - фасилітація участі	- розроблення сценаріїв соціальної адаптації; - вивчення соціальних трендів	- проведення соціальних досліджень; - налагодження аналітики соціальних змін	- управління соціальним впливом; - моделювання впливу поведінкових факторів	- посилення соціальної стійкості; - впровадження антикризових соціальних практик

Примітно, що інноваційно-трансформаційний інструментарій управлінських рішень формує багатовекторну систему підтримки економічної мобільності МСП з урахуванням регіональних особливостей. Кожна зі сфер застосування розкриває унікальні можливості для впровадження сучасних підходів, які не лише підвищують ефективність управління економічною діяльністю, але й сприяють стійкості та адаптивності МСП.

Так, застосування інформаційно-комунікаційних технологій сприяє інтеграції МСП у цифровий простір, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, розширення доступу до електронних сервісів, аналітичних інструментів і платформ співпраці. Зазначений підхід є особливо актуальним для МСП у регіонах із недостатньо розвиненою інфраструктурою, де цифровізація відкриває нові можливості для подолання просторових та інформаційних бар'єрів.

Водночас аджайл-підхід дає змогу оперативно реагувати на зміни, зберігаючи гнучкість управлінських рішень, і забезпечує постійне вдосконалення завдяки ітеративному підходу та активному залученню команди до спільного розв'язання завдань. Така практика прийняття управлінських рішень є особливо важливою для МСП у регіонах із динамічним середовищем та обмеженими ресурсами, де ефективність управління часто визначає їхню економічну мобільність на локальному рівні.

Як уже зазначалося, дизайн-мислення сприяє розвитку креативності під час проектування рішень, орієнтованих на кінцевого користувача. Такий підхід сприяє створенню інноваційних продуктів або послуг, адаптованих до специфіки місцевого ринку та соціально-економічного середовища регіону. У свою чергу, сценарне моделювання дозволяє враховувати ризики й фактори невизначеності, характерні для нестабільних умов господарювання, і це створює умови менеджменту МСП прогнозувати ймовірні варіанти розвитку подій, формувати альтернативні стратегії реагування та підвищувати економічну мобільність на регіональному рівні.

Натомість дедатацентричний підхід посилює аналітичні можливості МСП, забезпечуючи прийняття рішень на основі об'єктивних доказів, та підвищує точність прогнозів і ефективність управлінських дій. Як відомо, використання сучасних технологій збору, обробки та візуалізації інформації дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики, що є особливо актуальним для МСП в умовах високодинамічного регіонального просторово-територіального контексту.

Біхевіористичний вектор дає можливість комплексно враховувати людський чинник у прийнятті управлінських рішень, де ключове значення надається підтримці мотивації, підвищенню залученості персоналу та ефективній командній взаємодії. Впровадження цього підходу сприяє глибшому розумінню поведінкових реакцій і формуванню мотиваційних стратегій, що особливо

важливо для МСП, де персонал і його взаємодія становлять основу економічної мобільності та інноваційності.

Водночас антифрагільні інструменти забезпечують МСП не лише здатність ефективно протистояти зовнішнім шокам і кризам, а й використовувати їх як можливості для посилення стійкості та розвитку. Такий підхід сприяє формуванню адаптивних бізнес-моделей у економічній діяльності МСП, які не просто відновлюються після потрясінь, а виходять із них зміцненими, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін регіональної економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Необхідність удосконалення управлінської системи в сучасних умовах стрімких змін і невизначеності потребує від менеджменту МСП впровадження інноваційно-трансформаційних підходів, які забезпечують підвищення якості управлінських рішень та їх адаптивність до нових викликів і шоків. Аналіз сучасних моделей управління показує, що традиційні методи часто виявляються недостатньо гнучкими для МСП, тоді як інноваційні підходи, зокрема інформаційно-комунікаційний, аджайл, дизайн-мислення, дедатацентричний, сценарного моделювання, біхевіористичний та антифрагільний, сприяють підвищенню ефективності і стійкості економічної діяльності.

Загалом системна інтеграція таких підходів у різні сфери – від фінансів і кадрової політики до інфраструктури, маркетингу й соціального розвитку – дозволяє не лише адаптувати МСП до просторово-територіальних викликів, але й активізувати потенціал зростання економіки регіону на засадах інноваційності, стійкості та взаємодії.

Подальші дослідження слід зосередити на вивченні ефективності впровадження окремих інноваційно-трансформаційних підходів у різних секторах діяльності МСП із урахуванням їхньої галузевої специфіки та регіональних особливостей. Важливо також дослідити роль органів влади та місцевого самоврядування у створенні сприятливого інституційного середовища, формуванні стимулів для здійснення інноваційної діяльності та реалізації підтримуючих бізнес-програм, які сприяють підвищенню економічної мобільності МСП і їх здатності адаптуватися до нових викликів і шоків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476/5415>.
2. 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>.
3. 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.

4. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331.

5. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4(13). С. 3-10.

6. Бедринець М. Д. Екосистема розвитку малого підприємництва та її фінансове забезпечення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16. С. 136-147.

7. Лупак Р. Л., Василюців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55.

8. Меркулова Т. В., Максимов М. С. Прийняття рішень у малому підприємстві: поведінкові аспекти. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 144-151.

9. Міца В. В. Малий бізнес як суб'єкт економічної системи регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 123-125.

10. Кальний С. В. Особливості діяльності малих та середніх підприємств у контексті інноваційного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9713>.

11. Гнатик Я. Б., Овандер Н. Л., Томах В. В. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107-114.

12. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.

13. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>.

14. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

15. Варналій З. С., Лупак Р. Л., Рудик С. А. Засоби стимулювання розвитку малого підприємництва на сільських територіях в системі державної політики подолання диспропорцій економічної безпеки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 5-9.

REFERENCES

1. Khalina O. and Sydorenko Ya. (2025), Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476/5415>.

2. Lozovskyi, O. M. and Horshkov, M. A. (2023), Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>.

3. Nemish, Yu. V., Lozinska, L. D., Lysenko-Helemb'iuk, K. M. and Lisova, O. V. (2022), Analiz yakosti ukvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty. *Akademichni vizii*, vyp. 8-9, s. 109-115.

4. Blahun, I. I. (2023), Rozvytok systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Biznes Inform*, no. 11, s. 325-331.

5. Hridin O., Zaika S. and Sahachko Yu. (2025), Operatsiinyi menedzhment u konteksti zastovuvannia suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 4(13), s. 3-10.

6. Bedrynets, M. D. (2020), Ekosystema rozvytku maloho pidpriemnytstva ta ii finansove zabezpechennia. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika»*, no. 16, s. 136-147.

7. Lupak, R. L., Vasylytsiv, T. H., Rudkovskyi, O. V. and Berezivskyi, Ya. P. (2021), Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vyp. 28, s. 49-55.

8. Merkulova, T. V. and Maksymov, M. S. (2024), Priyniattia rishen u malomu pidpriemnytstvi: povedinkovi aspekty. *Biznes Inform*, no. 10, s. 144-151.

9. Mitsa, V. V. (2018), Malyi biznes yak subiekt ekonomichnoi systemy rehionu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 20, ch. 2, s. 123-125.

10. Kalnyi, S. V. (2021), Osoblyvosti diialnosti malykh ta serednykh pidpriemstv u konteksti innovatsiinoho rozvytku rehioniv. *Efektyvna ekonomika*, no. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9713>.

11. Hnatyk, Ya. B., Ovander, N. L. and Tomakh, V. V. (2024), Innovatsiini pidkhody do pidtrymky ta rozvytku maloho i serednoho biznesu v rehionakh Ukrainy. *Biznes Inform*, no. 4, s. 107-114.

12. Hnatenko, I. A. (2021), Modeliuvannia stsenariiv stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: upravlinskyi aspekt. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 16, s. 20-25.

13. Kutsyk, P. O. (2022), Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 69, s. 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>.

14. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024), Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuвання optymalnykh stratehichnykh naboriv dlia pidpryiemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 5(14), s. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

15. Varnalii, Z. S., Lupak, R. L. and Rudyk, S. A. (2017), *Zasoby stymuliuvannia rozvytku maloho*

pidpryemnytstva na silskykh terytoriiakh v systemi derzhavnoi polityky podolannia dysproportsii ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 53, s. 5-9.

Стаття надійшла до редакції 11 червня 2025 року