



УДК: 005.51:005.52:005.311.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1589-1604](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1589-1604)

Моргунова Тетяна Іванівна кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри кримінального аналізу та інформаційних технологій, Одеський державний університет внутрішніх справ, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-3512-2425>

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті розкрито сутність системного аналізу та обґрунтовано його значення як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності.

Показано, що сучасне середовище функціонування підприємств характеризується нестабільністю, багатофакторністю впливів і підвищеним рівнем ризику, що ускладнює процес прийняття рішень та знижує результативність традиційних підходів, заснованих на фрагментарному аналізі окремих показників.

Доведено доцільність розгляду підприємства як цілісної системи, елементи якої перебувають у взаємозв'язку, а результати діяльності формуються під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Визначено, що застосування системного аналізу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити узгодженість дій та врахування можливих наслідків управлінських впливів.

У роботі узагальнено основні елементи системного аналізу в управлінні підприємством, зокрема ідентифікацію системи, аналіз зв'язків, факторний аналіз, сценарне моделювання та оцінку результатів, що в сукупності формують логічно пов'язаний процес прийняття рішень. Розглянуто особливості практичного застосування системного аналізу, включаючи визначення етапів його використання, роль інформаційного забезпечення та значення людського фактора у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ефективність системного аналізу значною мірою залежить від якості інформації, рівня підготовки управлінського персоналу та здатності інтегрувати результати аналізу у практичну діяльність підприємства. Встановлено, що застосування системного підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємства, дозволяє працювати з альтернативними сценаріями розвитку подій та своєчасно коригувати управлінські дії в умовах невизначеності.

Узагальнено, що використання системного аналізу забезпечує формування більш цілісного бачення діяльності підприємства, підвищує якість управлінських





рішень та створює передумови для підвищення ефективності управління в умовах динамічних змін середовища.

Ключові слова: системний аналіз, управлінські рішення, невизначеність, підприємство, системний підхід, факторний аналіз, сценарне моделювання, людський фактор, адаптивність, інформаційне забезпечення.

Morhunova Tetiana Ivanivna Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Criminal Analysis and Information Technologies, Odesa State University of Internal Affairs, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-3512-2425>

SYSTEMS ANALYSIS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

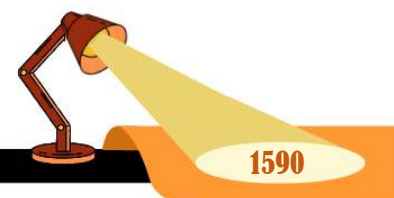
Abstract. The article reveals the essence of system analysis and substantiates its importance as a tool for increasing the effectiveness of management decisions of an enterprise in conditions of uncertainty.

It is shown that the modern environment of enterprise functioning is characterized by instability, multifactorial influences and an increased level of risk, which complicates the decision-making process and reduces the effectiveness of traditional approaches based on fragmentary analysis of individual indicators.

The feasibility of considering an enterprise as a holistic system, the elements of which are interconnected, and the results of activity are formed under the influence of a combination of internal and external factors, is proven. It is determined that the use of system analysis allows to increase the validity of management decisions, ensure consistency of actions and take into account the possible consequences of management influences.

The paper summarizes the main elements of systems analysis in enterprise management, in particular system identification, relationship analysis, factor analysis, scenario modeling and evaluation of results, which together form a logically connected decision-making process. The features of the practical application of systems analysis are considered, including the determination of the stages of its use, the role of information support and the importance of the human factor in the process of making and implementing management decisions.

It is substantiated that the effectiveness of systems analysis largely depends on the quality of information, the level of training of management personnel and the ability to integrate the results of the analysis into the practical activities of the enterprise. It is established that the use of a systems approach contributes to increasing the adaptability of the enterprise, allows working with alternative scenarios of events and timely adjusting management actions in conditions of uncertainty.





It is summarized that the use of systems analysis ensures the formation of a more holistic vision of the enterprise's activities, improves the quality of management decisions and creates the prerequisites for increasing the efficiency of management in conditions of dynamic environmental changes.

Keywords: systems analysis, management decisions, uncertainty, enterprise, systems approach, factor analysis, scenario modeling, human factor, adaptability, information support.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що проявляється у нестабільності ринкового середовища, частих змінах зовнішніх факторів та посиленні ризиків. Коливання попиту, перебої у постачанні, трансформація ринків збуту та зміни регуляторних вимог ускладнюють процес прийняття управлінських рішень і знижують передбачуваність результатів діяльності.

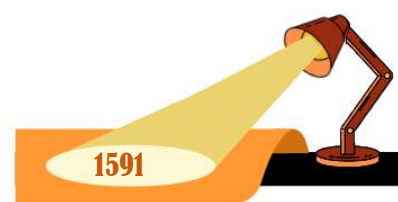
У таких умовах управління часто здійснюється на основі обмеженої або фрагментарної інформації, що призводить до ситуацій, коли окремі показники не відображають реального стану підприємства в цілому. Як наслідок, локально обґрунтовані рішення можуть не забезпечувати очікуваного ефекту на рівні всієї системи, а зміни в одній підсистемі здатні викликати непередбачувані наслідки в інших.

Це свідчить про обмеженість традиційних підходів до аналізу діяльності підприємства, які не враховують складності взаємозв'язків між його елементами. У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні таких підходів до управління, які забезпечують цілісне бачення об'єкта дослідження та дозволяють враховувати сукупний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Одним із таких підходів є системний аналіз, який дає змогу розглядати підприємство як єдину динамічну систему, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Це зумовлює актуальність дослідження його ролі та можливостей застосування в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику системного аналізу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності розглянуто в багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідженнях [1-17].

Проблема підвищення ефективності управлінських рішень у нинішніх умовах давно вже не виглядає новою, але інтерес до неї не слабшає, а радше навпаки – час від часу виникає відчуття, що до неї повертаються знову, ніби до чогось недоговореного. У наукових працях багато уваги відводиться удосконаленню підходів до аналізу діяльності підприємств, хоча на практиці нерідко все зводиться до досить приземлених речей, як-от банальне узгодження





показників або перегляд звітності наприкінці кварталу. При цьому говорять і про фактори впливу, і про ризики, і про інформаційно-аналітичне забезпечення, хоча в реальному управлінні інколи все вирішується значно швидше і не завжди формалізовано.

На цьому тлі системний підхід виглядає як певна спроба впорядкувати складність, хоча іноді створюється враження, що сам він її ще більше ускладнює. Його застосування пов'язане з прагненням розглядати підприємство не розрізнено, а як щось цілісне, де окремі елементи постійно взаємодіють між собою, навіть якщо це не завжди очевидно. У дослідженнях часто наголошується на важливості цих зв'язків, адже саме вони дозволяють побачити причини відхилень, хоча на практиці ці причини інколи лежать зовсім на поверхні і не потребують складних моделей.

Водночас аналіз наукових джерел показує, що багато з них обмежуються загальними міркуваннями або зосереджуються на окремих деталях, залишаючи поза увагою ширший контекст. Особливо це помітно тоді, коли йдеться про умови невизначеності, де рішення приймаються не стільки на основі повної інформації, скільки з огляду на досвід або навіть інтуїцію. У таких ситуаціях будь-які аналітичні інструменти виглядають дещо умовно, хоча їх значення заперечувати складно.

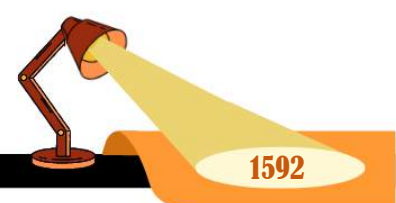
Окремо варто згадати про взаємозв'язок системного аналізу з сучасними інформаційними технологіями. З одного боку, вони відкривають нові можливості для обробки даних, з іншого – створюють додаткове навантаження, адже не кожне підприємство готове ефективно використовувати ці ресурси. У підсумку виникає потреба не просто розвивати системний підхід, а пристосовувати його до реальних умов діяльності, які не завжди відповідають теоретичним моделям і часто змінюються швидше, ніж встигають оновлюватися методики.

Наведене свідчить про наявність наукової та практичної потреби у систематизації підходів до використання системного аналізу в процесі прийняття управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності.

Метою статті є обґрунтування ролі системного аналізу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності, узагальнення його основних елементів та визначення особливостей і умов практичного застосування в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Системний аналіз – це комплексний підхід до вирішення складних проблем шляхом дослідження та моделювання складних систем [18].

Системний аналіз у сучасному управлінні виступає як методологічна основа, що дозволяє досліджувати підприємство не як сукупність окремих функцій, а як єдину систему. Його застосування передбачає виявлення структури





системи, визначення взаємозв'язків між її елементами та аналіз впливу різних факторів на результати діяльності.

На практиці це виглядає не так формально, як часто описують у теорії: рішення зазвичай намагаються оцінити з огляду на те, як воно «відгукнеться» в різних частинах підприємства, навіть якщо це робиться без чітко прописаних схем. З часом такий підхід змінює сам спосіб мислення керівників – замість того, щоб закривати окремі проблеми по мірі їх появи, формується більш розсіяне, але водночас ширше бачення ситуації. Інколи це нагадує «складання пазла», де не завжди одразу зрозуміло, як поєднуються окремі елементи.

В умовах невизначеності системний аналіз частіше сприймається як інструмент для «програвання» різних варіантів розвитку подій, хоча в реальності далеко не всі сценарії вдається передбачити. Рішення зазвичай не прив'язуються до одного прогнозу, а співвідносяться з кількома можливими напрямками розвитку, навіть якщо ці варіанти досить умовні. Такий підхід певною мірою зменшує ризик грубих помилок і дозволяє підприємству не втрачати стійкість, хоча іноді вирішальним стає зовсім не розрахунок, а вчасна реакція.

Разом з тим ефективність застосування системного аналізу багато в чому визначається не стільки самим інструментарієм, скільки тим, як з ним працюють. Якість інформації має значення, але не меншу роль відіграє здатність її осмислити, особливо коли дані суперечливі або неповні. Тут проявляється досвід управлінців, їх уміння бачити неочевидні зв'язки і водночас не ускладнювати те, що можна вирішити простіше. У підсумку рішення набувають більшої гнучкості, хоча інколи це виглядає як балансування між аналізом і інтуїцією.

З метою узагальнення ключових аспектів застосування системного аналізу доцільно виділити його основні елементи (табл. 1).

Системний аналіз охоплює всі ключові етапи управління – від формування уявлення про систему до оцінювання результатів прийнятих рішень. При цьому важливо, що ці етапи не є ізольованими, а взаємопов'язані між собою.

Таблиця 1

Основні елементи системного аналізу в управлінні підприємством

Елемент	Зміст	Управлінський ефект
Ідентифікація системи	Визначення меж, цілей та структури системи	Формування цілісного уявлення
Аналіз зв'язків	Виявлення взаємодії між елементами	Узгодженість рішень
Факторний аналіз	Оцінювання впливу факторів	Підвищення точності рішень
Сценарне моделювання	Розробка альтернатив	Зниження невизначеності
Оцінка результатів	Аналіз наслідків рішень	Підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором





Аналіз наведеної таблиці дозволяє зробити висновок, що системний підхід до управління підприємством формується як цілісна, логічно структурована сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує окрему, але водночас взаємодоповнюючу функцію в процесі прийняття управлінських рішень. Уже сама побудова таблиці свідчить про прагнення автора узагальнити ключові стадії системного аналізу та показати їх прикладне значення для підвищення ефективності управління.

Передусім увага зазвичай зміщується до етапу, який умовно називають «ідентифікацією системи», хоча в реальній роботі це не виглядає як окремо відмежований блок. Швидше йдеться про поступове окреслення того, з чим саме мають справу: де проходять межі, що вважати важливим, а що залишити поза фокусом. Інколи це відбувається досить інтуїтивно, особливо коли часу обмаль. Саме тут формується первинне розуміння ситуації, хоча воно не завжди є чітким і завершеним. Якщо на цьому етапі щось упущено, надалі це дається взнаки, причому не одразу, а вже під час реалізації рішень, коли з'являються неочевидні перекося.

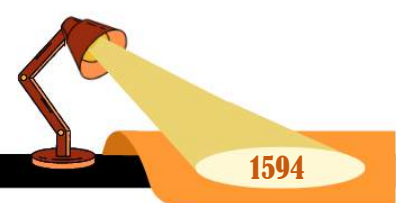
Далі природно виникає потреба розібратися зі зв'язками між елементами, хоча на практиці це часто виглядає як спроба «зібрати картину» з уривчастих спостережень. Взаємодія підрозділів, ресурсів і потоків не завжди піддається швидкому опису, інколи доводиться повертатися до цього кілька разів. У складних структурах це особливо помітно: те, що на папері виглядає логічно, у роботі поводить інакше. Узгодженість рішень тут з'являється не стільки як результат розрахунків, скільки як наслідок поступового вирівнювання дій, іноді навіть через помилки.

Факторний аналіз, який зазвичай подають як центральний елемент, у практичному вимірі не завжди має чіткі межі. Частина факторів лежить на поверхні, інші ж виявляються вже в процесі роботи. До того ж не всі з них піддаються кількісній оцінці, хоча формально така можливість декларується. Внутрішні умови переплітаються із зовнішніми, і часом складно відокремити одне від іншого, особливо коли змінюється середовище. У підсумку рішення стають більш обґрунтованими, але ця обґрунтованість не завжди має чітке числове вираження.

Сценарне моделювання зазвичай описують як перехід до прогнозування, але в реальності це радше спроба підготуватися до кількох можливих напрямів розвитку, не маючи впевненості в жодному з них.

Сценарний підхід – це дійсно один із потужних інструментів, який дозволяє підвищити рівень стратегічного управління організацією в умовах сучасного світу, що швидко змінюється [19].

Часто сценарії формуються доволі умовно, з урахуванням тих факторів, які вдалося зафіксувати раніше. Деякі з них залишаються лише на папері, інші





частково реалізуються, а окремі взагалі не знаходять підтвердження. Проте сама наявність таких варіантів створює відчуття готовності до змін, навіть якщо воно не завжди повністю виправдане.

Оцінка результатів виглядає як завершення цього процесу, хоча насправді вона рідко ставить остаточну крапку. Аналіз наслідків рішень часто відбувається паралельно з новими діями, і межа між підсумком і початком наступного етапу розмивається. Зворотний зв'язок іноді спрацьовує не відразу, а із затримкою, через що коригування вносяться вже тоді, коли ситуація частково змінилася. Водночас саме цей етап дозволяє побачити, що працює, а що ні, навіть якщо висновки не завжди однозначні.

Загалом така послідовність виглядає впорядковано лише умовно. У практиці окремі елементи можуть накладатися один на одного або змінюватися місцями, залежно від ситуації. Проте саме через їх поєднання поступово формується більш цілісне бачення управління, де важливу роль відіграє не лише логіка процесу, а й здатність адаптуватися до обставин, які не завжди піддаються попередньому опису.

Разом із тим, аналіз дозволяє зробити висновок, що наведена структура може бути доповнена деталізацією окремих етапів, зокрема щодо методів реалізації факторного аналізу або інструментів сценарного моделювання. Проте навіть у поданому вигляді вона є достатньо цілісною та придатною для використання в управлінській практиці.

Таким чином, таблиця відображає системний аналіз як ефективний інструмент управління, який забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень, підвищує їх обґрунтованість і дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговують етапи практичного застосування системного аналізу. Спочатку визначаються цілі та межі системи, після чого проводиться збір і структурування інформації. Далі здійснюється аналіз взаємозв'язків, що дозволяє виявити ключові фактори впливу. На основі цього формуються можливі сценарії розвитку, які оцінюються з точки зору їх наслідків.

У реальній діяльності підприємства цей процес не завжди виглядає як чітко структурована послідовність дій. Часто аналіз і прийняття рішень відбуваються паралельно, інколи навіть інтуїтивно. Проте саме системний підхід дозволяє надати цьому процесу більшої впорядкованості.

Важливим аспектом є інформаційне забезпечення. Системний аналіз потребує значного обсягу даних, які мають бути достовірними та узгодженими. У сучасних умовах це передбачає використання цифрових систем, які дозволяють інтегрувати інформацію з різних джерел.

Не менш важливим є людський фактор. Навіть за наявності якісних аналітичних інструментів остаточне рішення залишається за менеджером. Саме





він оцінює отримані результати, враховує контекст і приймає рішення. Тому ефективність системного аналізу значною мірою залежить від рівня підготовки управлінського персоналу.

Поняття «людський фактор» у контексті управлінських рішень зазвичай подають досить впорядковано, хоча в реальному житті воно виглядає значно менш однозначним. У центрі всього все одно залишається людина – зі своїми звичками, настроями, інколи навіть випадковими реакціями, які складно передбачити. На відміну від формальних методів чи моделей, тут немає стабільності в прямому сенсі, і це водночас створює і певні труднощі, і несподівані можливості. Іноді рішення, які не вписуються в жодну схему, виявляються найбільш життєздатними.

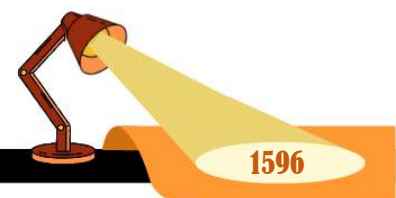
Якщо дивитися ширше, людський фактор проявляється через безліч індивідуальних рис – від професійного досвіду до банальної здатності зосередитися в потрібний момент. Хтось добре працює з цифрами, інший більше покладається на відчуття ситуації. У середовищі, де інформації не вистачає або вона суперечлива, саме ці особливості починають відігравати вирішальну роль. Буває, що рішення приймається швидко і без довгих розрахунків, але потім виявляється цілком виправданим. З іншого боку, надмірна впевненість також іноді підводить.

Не варто забувати і про те, що людський фактор має свою тіньову сторону. Помилки трапляються не лише через складність ситуації, а й через емоції, втому або звичку діяти за інерцією. У складних умовах це проявляється сильніше, особливо коли немає чітких орієнтирів. У таких випадках важливо хоча б частково стримувати цей вплив, хоча повністю усунути його навряд чи можливо. До речі, навіть у добре налагоджених колективах інколи виникають речі, які важко пояснити логічно.

Цікаво, що саме людський фактор часто визначає, наскільки різноманітними будуть можливі варіанти дій. Там, де одна людина бачить лише стандартний шлях, інша може запропонувати щось зовсім неочевидне. Інколи такі ідеї виглядають занадто сміливо, але саме вони дозволяють рухатися вперед у нестабільних умовах. Водночас буває й так, що ці варіанти залишаються лише на рівні обговорень, бо не вистачає впевненості їх реалізувати.

Коли справа доходить до реалізації рішень, усе знову впирається в людей. Навіть добре продуманий план може «застрягти» через неузгодженість дій або банальну втому команди. Тут уже мають значення не лише компетенції, а й відношення до роботи, рівень взаєморозуміння, інколи навіть атмосфера в колективі. У нестабільних умовах це відчувається особливо гостро, бо швидкість і злагодженість починають відігравати вирішальну роль.

Окремо варто згадати про зворотний зв'язок, який часто формується не через формальні звіти, а через щоденні спостереження працівників. Саме вони першими помічають, що щось працює не так, як планувалося. Іноді ці сигнали





ігноруються, іноді – навпаки, стають основою для змін. У будь-якому разі без участі людей цей процес просто не відбувається.

Враховуючи стрімкі зміни в соціально-економічному середовищі, спричинені науково-технічним прогресом, які змінили рівень розвитку людини і її ставлення до себе та оточуючого світу, необхідно змінити підходи до формування системи управління персоналом підприємства. В основі нових підходів має бути закладений принцип пріоритету інтересів людини поряд з економічною вигодою підприємства, що є запорукою його стабільного функціонування [20].

У складних умовах додається ще й психологічний аспект. Напруга, невизначеність, постійна зміна обставин впливають на всіх по-різному. Хтось швидко адаптується, інший довше входить у робочий ритм. Здатність зберігати внутрішню рівновагу тут інколи важливіша за формальні навички. У підсумку стає зрозуміло, що управління не зводиться лише до методів чи інструментів – воно значною мірою залежить від того, як поведуться люди в конкретний момент часу, навіть якщо це важко зафіксувати в будь-якій моделі.

Людський фактор також тісно пов'язаний із організаційною культурою підприємства. Культура відкритості, довіри та підтримки ініціативи сприяє більш ефективному прийняттю рішень, оскільки стимулює обмін інформацією та колективне обговорення проблем. Натомість авторитарні або закриті моделі управління можуть обмежувати можливості використання потенціалу персоналу, що негативно позначається на якості управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що ефективне використання людського фактора потребує системного підходу. Це включає підбір і розвиток персоналу, формування компетентних управлінських команд, впровадження механізмів оцінювання діяльності, а також створення мотиваційної системи, яка заохочує відповідальність і ініціативність. У поєднанні з сучасними інформаційними технологіями це дозволяє досягти синергії між людськими можливостями та аналітичними інструментами.

Таким чином, людський фактор у контексті підвищення ефективності управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності виступає як ключовий ресурс, що визначає якість, гнучкість і результативність управління. Його вплив є комплексним і охоплює всі етапи управлінського процесу – від аналізу ситуації до реалізації та оцінки рішень. Саме через ефективне використання людського потенціалу підприємство здатне не лише адаптуватися до змін, а й забезпечувати стійкий розвиток у складних умовах.

Ще одним аспектом, про який зазвичай згадують, але не завжди однаково розуміють, є адаптивність. У повсякденній роботі це проявляється досить просто: щось змінилося – доводиться підлаштовуватися, іноді швидко, іноді із затримкою. Системний аналіз у цьому сенсі ніби допомагає раніше помітити, що





ситуація «пішла не туди», хоча не завжди зрозуміло, чи це справді заслуга інструментів, чи радше досвіду тих, хто ними користується. У будь-якому разі з'являється можливість не тільки реагувати постфактум, а хоча б частково передбачати розвиток подій, навіть якщо це передбачення доволі умовне.

Сама адаптивність у сучасних умовах сприймається не як щось окреме, а швидше як фон, на якому відбувається вся діяльність підприємства. Середовище змінюється настільки швидко, що інколи складно встигнути зафіксувати сам факт змін, не кажучи вже про їх детальний аналіз. Через це адаптивність виглядає не як чітка властивість, а як постійний процес – трохи хаотичний, із поверненнями до вже пройдених кроків. Іноді це навіть нагадує ситуацію, коли план є, але він постійно уточнюється по ходу справи.

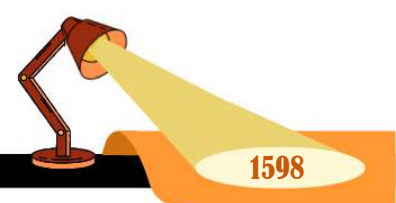
Якщо говорити про виявлення змін, то тут усе не так однозначно. Формально передбачено моніторинг, аналіз, оцінювання, але в реальності частина сигналів просто губиться серед потоку інформації. Щось помічається одразу, щось – із запізненням, а щось взагалі стає очевидним уже після того, як вплинуло на результати. Водночас здатність уловити ці сигнали, навіть неповні чи суперечливі, часто визначає, наскільки адекватною буде подальша реакція.

Не менш важливою є внутрішня перебудова, яка, чесно кажучи, не завжди проходить так швидко, як хотілося б. Формально можна говорити про гнучкість структур і процесів, але на практиці будь-які зміни потребують часу і певного «звикання». Перерозподіл ресурсів, перегляд завдань, зміна пріоритетів – усе це відбувається поступово, інколи з опором. Проте саме ця здатність змінюватися, навіть якщо повільніше, ніж очікується, дозволяє не застрягати в одному варіанті дій.

Зв'язок адаптивності з невизначеністю відчувається особливо чітко, коли звичні підходи перестають працювати. Те, що раніше давало результат, раптом втрачає сенс, і доводиться шукати інші рішення, іноді наосліп. У таких умовах жорстке планування виглядає скоріше формальністю, ніж реальною основою для дій. Натомість з'являється щось більш гнучке – постійне уточнення цілей, коригування кроків, повернення до попередніх етапів.

У процесі прийняття рішень це проявляється ще помітніше. Рішення рідко залишаються незмінними, вони ніби «живуть» разом із ситуацією. Те, що виглядало правильним на початку, через деякий час може потребувати перегляду, і це вже не сприймається як помилка. Швидше як нормальний робочий момент. У цьому сенсі адаптивність стає не окремою характеристикою, а звичним способом існування підприємства в умовах, де стабільність виглядає радше винятком, ніж правилом.

Не менш важливим є те, що адаптивність має багаторівневий характер. Вона проявляється як на рівні всієї організації, так і на рівні окремих підрозділів і навіть індивідуальних управлінських рішень.





На стратегічному рівні адаптивність означає здатність змінювати напрям розвитку підприємства, виходити на нові ринки, змінювати бізнес-модель.

На тактичному рівні вона проявляється у гнучкому плануванні, оптимізації ресурсів і коригуванні операційної діяльності.

На оперативному рівні адаптивність забезпечує швидке реагування на поточні проблеми та відхилення від планових показників.

У контексті підвищення ефективності управлінських рішень адаптивність зазвичай розглядають як щось очевидно корисне, хоча в реальній роботі її вплив відчувається не завжди одразу. Вона ніби дозволяє ширше подивитися на ситуацію, врахувати більше деталей, навіть тих, що на перший погляд не мають значення.

Інколи це допомагає уникнути поспішних висновків, інколи, навпаки, ускладнює вибір через надлишок варіантів. У будь-якому разі з'являється можливість не обмежуватися одним рішенням, а тримати в запасі кілька напрямів дій, які можна коригувати вже в процесі.

Разом із тим адаптивність не виникає сама по собі, хоча іноді створюється саме таке враження. За нею стоїть певна підготовча робота: налаштування інформаційних потоків, використання аналітичних інструментів, накопичення досвіду.

Часто це відбувається поступово і не завжди системно – щось впроваджується, щось відкладається, щось працює лише частково.

Важливу роль відіграє і підхід до людей: якщо ініціативність не підтримується, будь-які спроби діяти гнучко швидко зводяться до формальності. У цьому сенсі культура всередині підприємства інколи важливіша за самі інструменти.

Водночас надмірна гнучкість може створювати свої труднощі. Коли постійно змінюються підходи і пріоритети, виникає відчуття нестабільності, і тоді навіть правильні рішення сприймаються як тимчасові.

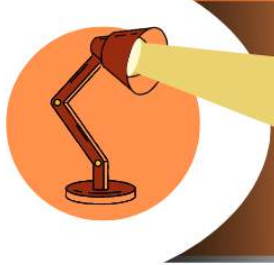
Без певної «опори» у вигляді чітких цілей або загальних орієнтирів управління починає нагадувати рух без напрямку. Тому доводиться балансувати: з одного боку – готовність змінюватися, з іншого – потреба зберігати хоча б відносну сталість.

Адаптивність виглядає не стільки як окремий інструмент, скільки як стан системи, яка постійно підлаштовується під обставини. Вона дозволяє підприємству втримуватися на плаву навіть тоді, коли зовнішні умови змінюються швидше, ніж встигають оновлюватися плани.

При цьому важливо, що ця здатність формується не миттєво, а накопичується з часом – через досвід, помилки і поступові зміни в підходах до управління.

У підсумку формується більш цілісне бачення діяльності підприємства, у якому різні показники розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної





системи. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність управління.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на те, що поєднання людського фактора та адаптивності формує своєрідну основу для прийняття управлінських рішень у складному середовищі.

Саме через взаємодію досвіду, інтуїції та аналітичних інструментів виникає можливість більш глибоко оцінювати ситуацію.

При цьому важливо, що жоден із цих елементів не може повністю замінити інший: навіть найсучасніші методи аналізу потребують людського осмислення, так само як і інтуїтивні рішення виграють від підкріплення системними підходами.

Водночас ефективність управління значною мірою залежить від здатності підприємства узгоджувати ці складові між собою.

Якщо людський фактор не інтегрований у загальну систему управління, а адаптивність залишається лише декларативною характеристикою, результати можуть бути нестабільними. Саме тому важливим стає створення умов, за яких працівники не лише реагують на зміни, а й активно беруть участь у формуванні управлінських рішень, використовуючи як власний досвід, так і доступні аналітичні інструменти.

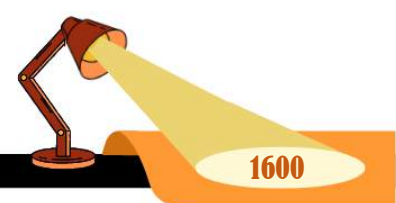
Висновки. У ході дослідження встановлено, що в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища традиційні підходи до прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на аналізі окремих показників, не забезпечують достатнього рівня їх обґрунтованості. Це зумовлює необхідність переходу до системного підходу, який дозволяє враховувати взаємозв'язки між елементами діяльності підприємства та оцінювати їх сукупний вплив на результати функціонування.

Системний аналіз виступає ефективною методологічною основою управління підприємством, оскільки забезпечує цілісне бачення об'єкта управління, дозволяє виявляти ключові фактори впливу та формувати альтернативні сценарії розвитку подій.

Узагальнення основних елементів системного аналізу, зокрема ідентифікації системи, аналізу зв'язків, факторного аналізу, сценарного моделювання та оцінки результатів, підтверджує їх взаємопов'язаний характер і практичну спрямованість у процесі прийняття рішень.

Встановлено, що ефективність застосування системного аналізу значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення, здатністю підприємства інтегрувати дані з різних джерел, а також рівнем підготовки управлінського персоналу.

Важливу роль у цьому процесі відіграє людський фактор, який впливає як на формування, так і на реалізацію управлінських рішень, визначаючи їх своєчасність і результативність.





Обґрунтовано, що використання системного аналізу сприяє підвищенню адаптивності підприємства, дозволяє працювати з альтернативними варіантами розвитку подій і своєчасно коригувати управлінські дії відповідно до змін середовища.

Зазначене забезпечує не лише зниження рівня невизначеності, а й підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх впливів.

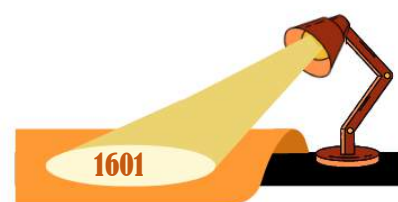
Таким чином, системний аналіз слід розглядати не лише як інструмент аналітичної обробки інформації, а як основу сучасного управлінського мислення, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах постійних змін.

У підсумку можна зазначити, що підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах невизначеності потребує не окремих заходів, а комплексного підходу.

Такий підхід передбачає одночасний розвиток організаційної культури, інформаційного забезпечення та компетенцій персоналу. Лише за умови їх узгодженого функціонування підприємство здатне забезпечити не тільки адаптацію до змін, але й формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Водночас практична реалізація системного підходу потребує систематичного моніторингу результатів прийнятих рішень та їх своєчасного коригування з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Богоявленська Ю.В., Свірко С.В., Бережницький Д.Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 49. С. 83-87.
2. Гончаренко Н.Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/113.pdf
3. Костенко С., Маяк О., Федак Н. Системний аналіз як інструмент сучасного інжинірингу. Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету. 2023. Вип. 12, Т. 1. С. 1-9. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/visnik/article/view/300/276>
4. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
5. Купалова Г.І., Мурована Т.О. Теорія економічного аналізу: практикум. Київ: «Освіта України», 2014. 640 с.
6. Коляда А. Ю. Переваги системного аналізу в проєктному менеджменті. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2025. Т. 15, № 2. С. 254-259. DOI: <https://doi.org/10.32782/2220-8674-2025-15-2-31>
7. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
8. Ляліна Н.С., Бобро М.К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. No 23. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf>

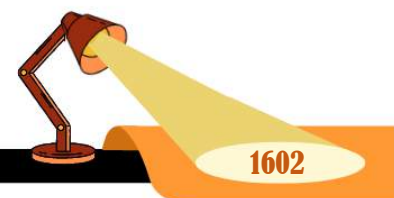




9. Максименко В.В., Шевченко О.О. Організація економічного аналізу на підприємстві. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 23 (18). С. 197-203. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2661/1/n23-197-203.pdf>
10. Молоканова В., Гордєєва І. Системний підхід до управління проєктами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. 45. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49>
11. Синюк О.В. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84>
12. Системний аналіз складних систем управління: навч. посіб. / А.П. Ладанюк, Я.В. Смітюх, Л.О. Власенко та ін. Київ: НУХТ, 2013. 274 с.
13. Штулер І. Ю., Пальчук В.О. Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень. *Actual problems of economics*. 2025. № 12 (294). С. 82-89. URL: <https://surl.li/vijsyl>
14. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54-58.
15. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*. 1997. November – December. URL: <https://heller.brandeis.edu/executive-education/pdfs/Strategy-Under-Certain.pdf>
16. Power D.J. Decision support systems: concepts and resources for managers. Westport, Conn. London: Quorum Books, 2002. 251 p. URL: <https://surl.li/oahauc>
17. Serman J.D. Learning from evidence in a complex world. *American Journal of Public Health*. 2006. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2005.066043>
18. Що таке системний аналіз? *Кафедра системного аналізу та інформаційно-аналітичних технологій НТУ «ХП»*. 2024. 13 жовт. 2024 р. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/say/uk/shho-take-systemnyj-analiz/>
19. Данилюк О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 197-203. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/99.pdf>
20. Халіна О.В. Особливості впливу людського фактору на рівень економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 55-60. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/55.pdf

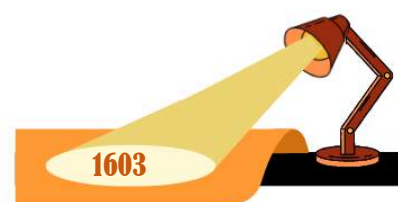
References:

1. Bohoiavlenska, Yu.V., Svirko, S.V., Berezhnyskyi, D.Yu. (2020). Zabezpechennia hnuchkosti pryiniattia upravlinskykh rishen ta tsyfrovizatsii upravlinnia na innovatsiinykh pidpriemstvakh i startapakh [Ensuring flexibility of managerial decision-making and digitalization of management at innovative enterprises and startups]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 49, 83-87 [in Ukrainian].
2. Honcharenko, N.H. (2017). Rol kompleksnoho systemnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom [The role of комплекс системного analysis in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 12. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/113.pdf [in Ukrainian].
3. Kostenko, S., Maiak, O., Fedak, N. (2023). Systemnyi analiz yak instrument suchasnoho inzhynirynhu [System analysis as a tool of modern engineering]. *Naukovyi visnyk Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Tavria State Agrotechnological University*, 12(1), 1-9. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/visnik/article/view/300/276> [in Ukrainian].





4. Kravchenko, M., Holiuk, V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Managerial decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> [in Ukrainian].
5. Kupalova, H.I., Murovana, T.O. (2014). Teoriia ekonomichnoho analizu: praktykum [Theory of economic analysis: workbook]. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
6. Koliada, A.Yu. (2025). Perevahy systemnoho analizu v proiektnomu menedzhmenti [Advantages of system analysis in project management]. *Naukovyi visnyk Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Tavria State Agrotechnological University*, 15(2), 254-259. <https://doi.org/10.32782/2220-8674-2025-15-2-31> [in Ukrainian].
7. Lozovskyi, O., Horshkov, M. (2023). Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [Efficiency of managerial decisions in organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86> [in Ukrainian].
8. Lialina, N.S., Bobro, M.K. (2018). Stsenarne prohnozuvannia yak instrument antykrizovoho upravlinnia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Scenario forecasting as a tool of crisis management under economic instability]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, 23. <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf> [in Ukrainian].
9. Maksymenko, V.V., Shevchenko, O.O. (2017). Orhanizatsiia ekonomichnoho analizu na pidpriemstvi [Organization of economic analysis at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 23(18), 197-203. <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2661/1/n23-197-203.pdf> [in Ukrainian].
10. Molokanova, V., Hordieieva, I. (2021). Systemnyi pidkhid do upravlinnia proiektyamy v umovakh povedinkovoi ekonomiky [System approach to project management in behavioral economics]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, 45, 43-49. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49> [in Ukrainian].
11. Syniuk, O.V. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznacheniosti [Managerial decision-making under risk and uncertainty]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84> [in Ukrainian].
12. Ladaniuk, A.P., Smityukh, Ya.V., Vlasenko, L.O. et al. (2013). Systemnyi analiz skladnykh system upravlinnia [System analysis of complex management systems]. Kyiv: NUKhT [in Ukrainian].
13. Shtuler, I.Yu., Palchuk, V.O. (2025). Suchasni pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen [Modern approaches to improving managerial decision efficiency]. *Actual Problems of Economics*, 12(294), 82-89. <https://surl.li/vijsyl> [in English].
14. Shulha, O.A. (2022). Metodychni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen [Methodological foundations of managerial decision-making]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 22, 54-58 [in Ukrainian].
15. Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. Harvard Business Review, November–December. <https://heller.brandeis.edu/executive-education/pdfs/Strategy-Under-Certain.pdf> [in English].
16. Power, D.J. (2002). Decision support systems: Concepts and resources for managers. Westport, Conn.; London: Quorum Books. <https://surl.li/oahauc> [in English].
17. Serman, J.D. (2006). Learning from evidence in a complex world. *American Journal of Public Health*, 96. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2005.066043> [in English].
18. Shcho take systemnyi analiz? [What is system analysis?] (2024). Department of System Analysis and Information and Analytical Technologies, NTU «KhPI». <https://web.kpi.kharkov.ua/say/uk/shho-take-systemnyj-analiz/> [in Ukrainian].





19. Danyliuk, O.Yu. (2014). Stsenarne modeliuvannia – optimalnyi pidkhid do planuvannia [Scenario modeling as an optimal planning approach]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, 2, 197-203. <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/99.pdf> [in Ukrainian].

20. Khalina, O.V. (2019). Osoblyvosti vplyvu liudskoho faktoru na riven ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Features of the influence of the human factor on enterprise economic security]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 4(21), 55-60. https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/55.pdf [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 07.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

