

УДК 005.95:005.591

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9>**Кравчук І.І.**доктор економічних наук, професор  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>**Присяжнюк О.Ф.**кандидат економічних наук, доцент  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>**Лавриненко С. О.**кандидат економічних наук, доцент  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

## ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНОГО КОМУНІКАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Стаття присвячена обґрунтуванню інноваційних механізмів управлінських рішень та наданню пропозицій щодо формування професійного комунікативного середовища менеджменту організацій та розробки моделі формування професійного комунікативного середовища з використанням інноватизації управлінських рішень. В результаті дослідження виявлено особливості наукових підходів до проблем прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації з використанням професійних комунікацій в процесі делегування повноважень. Розроблено модель формування професійного комунікативного середовища, яка передбачає програмування операцій і процесів в розрізі виконавців-суб'єктів професійних комунікацій, моделювання складових системи організаційного дизайну.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, інноваційні механізми, комунікативне середовище, менеджмент організації, чинники інноватизації.

**Постановка проблеми.** Інтелектуалізація професійних організаційних комунікацій, цифровізація технологій управління, використання новітніх методів та інструментів менеджменту є чинниками, що формують структурну основу розвитку сучасних підприємств, а досвід їх використання акумулюється в організаційній культурі, що сприяє формуванню комунікативного базису для приросту нових адміністративних знань, навичок, вмінь та забезпечення креативного управління розвитком організацій. Трендами менеджмент-освіти на сучасному етапі розвитку національних соціально-економічних систем вбачаються набуття компетентностей із формування та ефективного використання механізмів координацій, які спрямовують персонал підприємств на постійний пошук та реалізацію креативних управлінських рішень в процесі організаційної взаємодії та забезпечення досягнення цілей організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективних управлінських рішень досліджуються відомими вітчизняними та зарубіжними вченими А. Асаулом, О. Бутніком-Сіверським, В. Гецеєм, Д. Дерлоу, О. Донеллом, Т. Жовковською, І. Кунцем, М. Моррісом, Л. Орбаном-Лембриком В. Пушкарем, С. Палієм, О. Помазуном, С. Терещенком, А. Файодем, якими обґрунтовано моделі їх прийняття та реалізації, здійснення системи контролінгового моніторингу відповідності їх результатів цільовим завданням організації. Аспекти розвитку бізнес-комунікацій, комунікативного менеджменту є об'єктами наукових розвідок Аді А. Саїда, С. Бреуса, М. Замроз, Дж. Лічарські,

І. Першуті, Є. Семченко, О. Тодорової, К. Шимчик, І. Якубенко, якими структуровано чинники створення формату комунікативного середовища організації та сформовано концептуальні постулати активізації комунікативного середовища організації. З огляду на сучасні тренди інтелектуальної інноватизації систем менеджменту організацій досліджень потребують проблеми розвитку інноваційних механізмів прийняття управлінських рішень, що впливають на створення професійного комунікативного середовища організації.

**Метою статті** є обґрунтування інноваційних механізмів управлінських рішень та надання пропозицій щодо формування професійного комунікативного середовища менеджменту організацій. Досягнення мети зумовлює виконання завдань: 1) класифікація теоретико-методологічних підходів до процесів прийняття й реалізації управлінських рішень; 2) обґрунтування чинників інноватизації механізмів управлінських рішень; 3) розробка моделі формування професійного комунікативного середовища менеджменту організацій на засадах інноваційних механізмів управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінське рішення в якості явища, елементу технології менеджменту розглядаються як результат здійснення операцій з перероблення інформації про стан об'єкта управління та вироблення напрямів впливу на його збереження і поступальний розвиток в часі і просторі в умовах різноманітних обмежень та стримуючих факторів [1; 2, с. 31]. Теоретик наукового менеджменту Файоль А. розробив принципи адміністративного

управління, основою використання яких в організації вважав одночасне здійснення функцій менеджменту (аналізу, планування, контролю, організації взаємодії) в процесі реалізації управлінських рішень та вважав систему делегування повноважень базовим чинником «передачі рішення» до виконання, що забезпечується дизайном організаційної структури [3, с. 148]. Сутність явища «управлінське рішення» визначаються за аспектами його формування на різних рівнях управління організацією, зокрема – стратегічному, адміністративному, операційному. При цьому важливим є встановлення меж делегування повноважень, ресурсне, організаційне, інформаційно-аналітичне забезпечення його реалізації [4; 5, с. 118].

Управлінське рішення в якості процесу розглядаються як набір операцій з обробки інформації, оцінки альтернатив, вибору рішення з альтернатив та його реалізації. Процес прийняття управлінського рішення, зазвичай, пов'язаний із розумовою діяльністю, обдумуванням, мисленнєвою активністю професіоналів-менеджерів, які здійснюють постійний моніторинг та контроль розвитку організації з метою внесення коректив в системи тактичної координації [6, с. 202; 7]. Перепрофілювання процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, інтеграція цих процесів є основою формування організаційної культури, як інформаційного середовища накопичення професійних знань, якість якого залежить від ефективності бізнес-комунікацій.

Сутнісні аспекти феномену «механізм управлінського рішення» розглядаються як: набір інструментів, методів, операцій, що забезпечує організаційну взаємодію з орієнтацією на досягнення цілей; перший елемент технології менеджменту, що формує потенціал управлінських знань її реалізації; передумова делегування повноважень, що пов'язує знання активності менеджера та виконавця; набір умовиводів стосовно організаційних змін та розвитку організації, передавання якого засобами організаційних комунікацій забезпечує відтворення системи управління; набір завдань та координацій щодо діяльності організації, який формується в розумі керівника та передається до виконання різними засобами організаційних комунікацій та на засадах відповідних політик, правил, процедур [7–9].

Актуальними векторами трансформації комунікативного середовища організації вбачаються репутаційне комунікативне забезпечення, розробка механізму

функціонування адаптивного та самоорганізованого дизайн-профілю, візуалізація контактів, цифровізація комунікацій, удосконалення комунікативного контенту [10–11; 12, с. 56; 13]. Це суттєво змінює підходи до формування та реалізації механізмів управлінських рішень в частині необхідності, як постійного удосконалення процесу прийняття управлінського рішення, так і процесів його реалізації в організаційному середовищі та зумовлює потребу обґрунтування чинників інноватизації механізмів управлінських рішень (табл. 1).

В результаті дослідження встановлено, що найбільш сприятливим для інноватизації є адміністративний механізм управлінського рішення, оскільки його використання відбувається за умов реалізації функцій менеджменту в якості делегування лінійних повноважень, фіксації змін та інновацій і закріплення відомостей про них з метою узагальнення досвіду координації та його подальшого використання в управлінні організацією. В межах формування адміністративного механізму управлінських рішень відбуваються одночасні його трансформації у функціональний, інтелектуальний, контентний сферах, а здійснення його реалізації в умовах цифровізації та тайм-менеджменту доводить непохитність класичних основ теорії управлінських рішень, згідно якої адміністрування передбачає формування та удосконалення комунікативного середовища організації з урахуванням всіх соціально-економічних аспектів її розвитку. В цьому контексті доцільно вести мову про формування інноваційно-активного комунікативного середовища менеджменту організації.

Пропонується концептуальна модель формування професійного комунікативного середовища менеджменту організації на засадах інноваційних механізмів управлінських рішень, представлена у сенсі покрокового алгоритму з описом відповідних механізмів та функцій менеджменту: 1) формування та організація взаємодії комунікативних каналів із визначенням їх меж, контентів, системи контролю «поведінкових реакцій» виконавців; 2) встановлення правил і процедур комунікативної поведінки, розподіл обов'язків щодо фіксації операцій технології прийняття управлінських рішень та їх реалізації засобами та інструментами менеджменту; 3) програмування операцій і процесів в розрізі виконавців-суб'єктів професійних комунікацій, встановлення порядку обміну контентами й швидкої реакції на креативні рішення в результаті колектив-

Таблиця 1 – Чинники інноватизації механізмів управлінських рішень в організації

Механізми управлінського рішення	Напрями інноватизації			
	Підвищення якості мисленнєвої активності керівників, формування системи приросту знань у комунікаціях	Формування нових та удосконалення існуючих каналів комунікацій	Фіксація правил, процедур наповнення та удосконалення контентів	Розробка організаційного дизайну комунікацій та оптимізація комунікаційних ланцюгів
Адміністративний				
Функціональний				
Інтелектуальний				
Цифровізації				
Контентний				
Тайм-менеджменту				

Джерело: власні дослідження

них комунікацій; 4) розробка організаційного дизайну комунікацій, оптимізація комунікаційних ланцюгів та удосконалення чинної організаційної структури; 5) моделювання складових системи організаційного дизайну та створення комутативного середовища, здатного самовдосконалюватись, на засадах підвищення мисленнєвої активності керівників, формування системи приросту адміністративно-комунікативних знань шляхом делегування повноважень та координації безперервної інтелектуалізації механізмів управлінських рішень, підвищення мисленнєвої активності виконавців, яким делеговані повноваження. Актуальність використання цієї моделі в організаціях зумовлена можливістю чіткого виокремлення завдань-повноважень в процесі адміністрування на стадії формування механізму реалізації управлінських рішень «від делегування – до виконання».

**Висновки.** 1. Обґрунтовано інноваційні механізми управлінських рішень, що формують основу комунікативного середовища менеджменту організацій, підвищують якість мисленнєвої активності керівників, зумовлюють можливість приросту професійних знань у комунікаціях; 2. Досліджено особливості наукових підходів до проблем прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації з використанням професійних комунікацій в процесі делегування повноважень; 3. Теоретико-методологічні підходи до процесів прийняття й реалізації управлінських рішень визна-

чаються форматом погляду на управлінське рішення, як на явище, елемент технології менеджменту, процес (професійно-орієнтованої розумової діяльності, формування контенту, комунікативної активності у делегуванні повноважень); 4. До основних чинників інноваційності механізмів управлінських рішень віднесено: підвищення якості мисленнєвої активності керівників, формування системи приросту знань у комунікаціях, створення нових та удосконалення існуючих каналів комунікацій, фіксація правил, процедур з наповнення та удосконалення професійних контентів, розробка організаційного дизайну комунікацій та оптимізація комунікаційних ланцюгів; 5. Запропоновано модель формування професійного комунікативного середовища менеджменту організацій на засадах інноваційних механізмів управлінських рішень, яка передбачає організацію взаємодії комунікативних каналів із визначенням їх меж, встановлення правил і процедур комунікативної поведінки, програмування операцій і процесів в розрізі виконавців-суб'єктів професійних комунікацій, розробка організаційного дизайну комунікацій, моделювання складових системи організаційного дизайну.

До перспектив подальших наукових розвідок в означеному напрямку віднесено дослідження процесів адміністрування на засадах використання інноваційних механізмів управлінських рішень, сформованих в активнотехнологічному середовищі менеджменту організацій.

#### Список використаних джерел:

1. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Випуск 10. URL: <http://surl.li/fioce>
2. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29–37.
3. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.
4. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>
5. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117–121.
6. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.
7. Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity. URL: <http://surl.li/fiook>
8. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив. URL: <http://surl.li/fiopv>
9. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. URL: <http://surl.li/fioql>
10. Бізнес-форум «Інновації в комунікаціях». Підсумки-2020 та тренди-2021. URL: <http://surl.li/fioqf>
11. Тренди в корпоративних комунікаціях 2020. Розповідає Оксана Тодорова. URL: <http://surl.li/fiorw>
12. Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management / Edited By Katarzyna Szymczyk, Ibrahiem M. M. El Emary. Copyright Year 2021. 298 p.
13. Замроз М. В., Даниленко Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://surl.li/fiosz>

#### References:

1. Palij S. (2022) Suchasni tendenciyi rozvytku informacijno-analitychnogo zabezpechennya u konteksti pryjnyattya efektyvnyx upravlyns'kyx rishen (na prykladi organiv derzhavnoyi vlady Ukrayiny) [Modern trends in the development of information and analytical support in the context of making effective management decisions (on the example of the state authorities of Ukraine)]. *Ukrayinskyj zhurnal z bibliotekoznavstva ta informacijnyx nauk*, vol. 10. Available at: <http://surl.li/fioce>
2. Asaul A. M., Koval O. S. (2013) Osnovni napryamy pidvyshhennya yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryjnyattya upravlyns'kyx rishen u pidpryyemnych'kyx strukturax [The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decision-making in business structures]. *Ekonomika Ukrayiny*, no. 11, pp. 29–37.
3. Zhovkovska T. T. (2018) Metodologiya pryjnyattya upravlyns'kyx rishen za refleksyvnogo pidxodu [Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach]. *Naukoviy visnyk Uzhgorodskogo Nacionalnogo universytetu*, vol. 19, ch. 1, pp. 146–151.

4. Pomazun O. M. (2016) Suchasni aspekty pryjnyattya rishen z upravlinnya biznes-procesamy pidpryyemstva [Modern aspects of decision-making in the management of business processes of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>
5. Breus S. V., Semchenko Ye. O. (2018) Metody ta modeli pryjnyattya upravlynskyx rishen. Infrastruktura rynku [Methods and models of managerial decision-making], vol. 24, pp. 117–121.
6. Sagajdaka M. P., Sobolyevoyi T. O. (2021). Transformaciya menedzhmentu biznes-organizacij: suchasni trendy ta vyklyky [Transformation of the management of business organizations: modern trends and challenges]: monografiya. Kyiv: KNEU, 378 p.
7. Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity. Available at: <http://surl.li/fiook>
8. Komunikacijni trendy-2020: vizualizaciya, dydzhytalizaciya, kreatyv. Available at: <http://surl.li/fiopv>
9. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. Available at: <http://surl.li/fioql>
10. Biznes-forum "Innovaciyi v komunikacijax". Pidsumky-2020 ta trendy-2021 Available at: <http://surl.li/fioqw>
11. Trendy v korporatyvnyx komunikacijax 2020. Rozpovidaye Oksana Todorova. Available at: <http://surl.li/fiorw>
12. Advanced Trends in ICT for Innovative Business Management / Edited By Katarzyna Szymczyk, Ibrahim M. M. El Emary. Copyright Year 2021. 298 p.
13. Zamroz M. V., Danylenko Yu. M. (2020) Zovnishni biznes-komunikaciyi banku yak instrument pidtrymky reputaciyi v umovax kryzy. [External business communications of the bank as a support tool reputation in crisis]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: <http://surl.li/fiosz>

**Kravchuk Iryna, Prysiazhniuk Oksana, Lavrynenko Svitlana**  
*Polissia National University*

## INNOVATIVE MECHANISMS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FORMATION OF THE PROFESSIONAL COMMUNICATIVE ENVIRONMENT OF THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

*The purpose of the article is to substantiate innovative mechanisms for making managerial decisions and to provide proposals for the formation of a professional and communicative environment for the management of organizations. The topicality of the topic is due to the need to substantiate the factors of innovation of management decision-making mechanisms and to develop a model for the formation of a professional and communicative environment. The research was carried out using a systemic approach, methods of analysis and synthesis, algorithmization and axiomatic generalizations, which made it possible to classify theoretical and methodological approaches to the processes of making and implementing managerial decisions with the justification of factors of innovation, the mechanisms of making these decisions, as well as to develop an algorithmic model of the formation of a professional communicative environment management of the organization. As a result of the study, the peculiarities of scientific approaches to the problems of making effective management decisions and their implementation using professional communications in the process of delegation of authority were revealed; the methodological format of considering a management decision as a phenomenon, an element of management technology, a process is substantiated; the main factors of innovation of the mechanisms of management decisions are determined: improving the quality of thinking activity of managers, forming a system of increasing knowledge in communications, creating new and improving existing communication channels, fixing rules, procedures for filling and improving professional content, developing organizational design of communications and optimizing communication chains. A model of the formation of a professional communication environment of the management of organizations is proposed, which involves programming operations and processes in terms of performers-subjects of professional communications, modeling the components of the organizational design system. The practical value of the study lies in the formation of models of innovative administration using the mechanisms of management decision-making, formed in the innovative and meaningful environment of the management of organizations.*

**Key words:** managerial decisions, innovative mechanisms, communicative environment, organization management, factors of innovation.

**JEL classification:** M20, D25, G32, L15