

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-88>

УДК 004.8: 658.8

ШУБА Тетяна

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-7163-2721>

e-mail: shubatiana11@gmail.com

ЛЯШЕВСЬКА Вікторія

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

e-mail: v.i.liashevska@karazin.ua

ГЛЄБОВА Наталія

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-9908-3867>

e-mail: glebny11@gmail.com

КОЗАРЕНКО Любов

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ПОПОВИЧ Арсеній

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті визначено роль етичного аспекту в ході прийняття управлінських рішень. Визначено принципи, якими слід керуватися в процесі прийняття управлінських рішень. Охарактеризовані переваги формування відчуття довіри з боку стейкхолдерів до компанії.

Реальний вихід із ситуації з проблемами забезпечення нормальної діяльності підприємства в сьогоденні та майбутньому на основі оволодіння методологіями та методами прийняття управлінських рішень. Особливо гостро ця проблема постає в умовах нестабільності виробництва та його спаду. Крім того, економічні рішення різко зростають. Від того, наскільки економічно грамотні рішення приймаються, часто залежить саме існування компанії.

Соціально-економічні процеси, їх нестабільність і невизначеність, динамізм виробництва призводять до різкого збільшення кількості складних економічних ситуацій. Розв'язання і прогнозування яких практично неможливо без застосування спеціальних економіко-математичних методів і прийомів.

У сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-середовищі невизначеність є неминучою реальністю для організацій усіх розмірів та галузей. Економічні спади, стихійні лиха, ринкові збої та технологічні інновації - це лише кілька прикладів факторів, які можуть створювати невизначеність і порушувати бізнес-операції. Однак успішні компанії навчилися орієнтуватися в ці непевні часи і навіть процвітати всупереч несприятливим обставинам.

Подолання невизначеності вимагає проактивного та стратегічного підходу. Успішні компанії повинні передбачати потенційні збої та готуватися до них, а також бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на непередбачувані події. Хоча немає двох однакових бізнесів, є кілька загальних стратегій, які успішні компанії застосовують для управління невизначеністю. Розуміючи та впроваджуючи ці стратегії, організації можуть не лише вижити, але й процвітати в умовах невизначеності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, управлінські рішення, невизначеність, організаційна структура, підприємництво.

SHUBA Tetiana, LIASHEVSKA Viktoriia,

GLIEBOVA Natalia, KOZARENKO Lyubov, POPOVYCH Arsenii

V. N. Karazin Kharkiv National University

MAKING MANAGEMENT DECISIONS TO OVERCOME UNCERTAINTY: AN ETHICAL PERSPECTIVE

The article defines the role of the ethical aspect in the process of making managerial decisions. The principles that should be followed in the process of making managerial decisions are defined. The advantages of forming a sense of trust on the part of stakeholders to the company are characterised.

The real way out of the situation with the problems of ensuring the normal operation of the enterprise in the present and future is based on mastering the methodologies and methods of making managerial decisions. This problem is particularly acute in the context of production instability and recession. In addition, economic decisions are growing rapidly. The very existence of a company often depends on how economically sound decisions are made.

Socio-economic processes, their instability and uncertainty, and the dynamism of production lead to a sharp increase in the number of difficult economic situations. The solution and forecasting of which is almost impossible without the use of special economic and mathematical methods and techniques.

In today's changing and unpredictable business environment, uncertainty is an inevitable reality for organisations of all sizes and industries. Economic downturns, natural disasters, market disruptions and technological innovations are just a few examples of factors that can create uncertainty and disrupt business operations. However, successful companies have learnt to navigate these uncertain times and even thrive in the face of adverse circumstances.

Overcoming uncertainty requires a proactive and strategic approach. Successful companies must anticipate and prepare for potential disruptions, and be flexible enough to respond quickly to unforeseen events. While no two businesses are alike, there

are some common strategies that successful companies use to manage uncertainty. By understanding and implementing these strategies, organisations can not only survive, but thrive in the face of uncertainty.

Keywords: social responsibility, management decisions, uncertainty, organisational structure, entrepreneurship.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формулювання та прийняття ефективних етичних управлінських рішень – це життєво важливий фактор формування конкурентоспроможності організації та її продукції на ринку, побудова відповідної організаційної структури, застосування ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі, формування позитивного іміджу. Дійсно, стійке функціонування бізнесу напряму залежить від того, наскільки швидко керівництво зможе прийняти рішення щодо подолання проблемної ситуації та реалізує ці рішення. Отже, ці процеси потребують постійного вдосконалення, спрямованого на підвищення якості управлінської діяльності. Інтенсивне зростання підприємницьких структур створило видиму основу для розвитку підприємницьких структур у нашій країні, але українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та перешкодами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень і публікацій показує, що питання розвитку підприємницької діяльності, а також факторів, які впливають на її успішність, стали об'єктом уваги багатьох українських та іноземних науковців. Серед них варто відзначити роботи З.С. Варналія, Є.В. Євтушенка, М.І. Долішнього, М.М. Костриці, Г.М. Шевченко та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері соціальної відповідальності, досі залишається нерозкритою сфера етичного прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, яка потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення ролі етичного аспекту в ході прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У динамічній сфері сучасного бізнесу прийняття рішень є наріжним комнем ефективного управління. Кожна організація, незалежно від її розміру чи галузі, стикається з безліччю варіантів вибору, які формують її траєкторію, впливають на її успіх та визначають її ідентичність. Від стратегічних перехресть до повсякденних операцій, рішення, які приймають менеджери, відіграють ключову роль у спрямуванні організації до її цілей. Складна взаємодія факторів – від обмежених ресурсів і невизначеного середовища до різноманітних інтересів зацікавлених сторін – підкреслює складність прийняття рішень в управлінні.

У сучасну цифрову епоху етика лідерства відіграє вирішальну роль у прийнятті етичних рішень. Лідерам важливо підтримувати етичні цінності та доброчесність у своїй діяльності, щоб розвивати культуру етичної поведінки та забезпечувати добробут наших організацій і спільнот.

Етика лідерства охоплює низку навичок і принципів, таких як моральне лідерство, етичні принципи лідерства та доброчесність в управлінні.

Прозорість є основним принципом, який керує прийняттям етичних рішень у цифрову епоху. Компанія повинна прагнути створити середовище відкритості та чесності, де інформація вільно поширюється, а рішення приймаються чітко і зрозуміло. Підтримуючи прозорість, компанія може сприяти зміцненню довіри та гарантувати, що його рішення будуть зрозумілі та прийняті.

Відповідальність – ще один життєво важливий аспект лідерства в цифрову епоху. Лідери повинні враховувати ширший вплив своїх дій не лише на свою організацію, а й на суспільство в цілому. Це вимагає проактивного підходу до вирішення етичних дилем та активного пошуку рішень, які принесуть користь як бізнесу, так і суспільству [1].

Емпатія відіграє вирішальну роль у прийнятті етичних рішень. Керівники компанії повинні розвивати розуміння того, як їхній вибір може вплинути на інших як в організації, так і за її межами. Ставлячи себе на місце інших і розглядаючи різні точки зору, керівники можуть приймати рішення, які демонструють співчуття та емпатію.

Практикуючи ці принципи прозорості, відповідальності та емпатії, керівники можуть приймати поінформовані та етичні рішення в цифрову епоху. Це не лише приносить користь їхнім організаціям, але й сприяє загальному покращенню суспільства.

Керівники компаній повинні зосередитися на трьох ключових принципах прийняття етичних рішень: прозорість, відповідальність та емпатія. Ці принципи є будівельними блоками етичного лідерства, які гарантують, що рішення приймаються чесно і з урахуванням інтересів інших.

Таблиця 1

Рекомендовані принципи для прийняття управлінських рішень

Принцип	Дія
Прозорість	Відкрито ділитися інформацією та рішеннями з командою
Відповідальність	Враховувати ширший вплив рішень на суспільство
Емпатія	Розуміти, як вибір може вплинути на інших, і проявляти співчуття

Прозорість – це фундаментальний принцип, який створює довіру та сприяє відкритому спілкуванню в організації. Будучи прозорими щодо цінностей та етичних стандартів, керівники можуть створити культуру чесності та підзвітності.

Відповідальність вимагає від керівників враховувати ширший вплив їхніх рішень на суспільство. Етичні лідери розуміють, що їхній вибір може мати далекосяжні наслідки, і прагнуть приймати рішення, які сприяють добробуту всіх зацікавлених сторін.

Емпатія відіграє життєво важливу роль у прийнятті етичних рішень. Ставлячи себе на місце інших, керівники можуть краще зрозуміти, як їхній вибір може вплинути на людей і громади. Емпатія дозволяє лідерам приймати рішення, які враховують потреби і занепокоєння інших.

Включаючи прозорість, відповідальність та емпатію у процес прийняття рішень, керівники можуть вирішувати складні етичні дилеми та дотримуватися етичних стандартів. Ці принципи не лише забезпечують етичну поведінку лідерів, але й створюють організаційну культуру, засновану на доброчесності та довірі [2].

Незважаючи на негативні заголовки, довіра суспільства до бізнесу залишається вищою, ніж довіра до ЗМІ та уряду. Побудова та підтримка довіри вимагає твердої прихильності до етики. Неетична поведінка може мати згубні наслідки для бізнесу, тому етичний фундамент має важливе значення для довгострокового успіху. Бізнес-лідери та менеджери очікують від керівників та менеджерів лідерства та керівництва, що ще більше підкреслює важливість дотримання найвищих етичних стандартів.

Довіра є цінною валютою у світі бізнесу. Це клей, який скріплює відносини та сприяє співпраці. Коли клієнти довіряють бізнесу, вони з більшою ймовірністю здійснюють повторні покупки та рекомендують компанію іншим. Так само і працівники, які довіряють своїм керівникам, є більш залученими, вмотивованими та лояльними [3].

Довіра не будується за один день; вона культивується через послідовну етичну поведінку та прозорість. Дотримання найвищих етичних стандартів створює міцний етичний фундамент, на якому бізнес може процвітати.

Керівники ТОВ «АМ Капітал» повинні показувати приклад і демонструвати доброчесність у своїх рішеннях і діях. Вони повинні надавати пріоритет чесності, справедливості та підзвітності. Послідовно дотримуючись етичних принципів, лідери будують довіру серед своїх співробітників, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Етика не повинна розглядатися як другорядна думка чи просто як захід для дотримання вимог. Вона має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії компанії, керуючи процесом прийняття рішень на всіх рівнях. Врахування етичних міркувань у бізнес-операціях сприяє зміцненню довіри та створює позитивну репутацію, що відрізняє компанію від її конкурентів.

Етичне лідерство має вирішальне значення для створення культури довіри в компанії. Лідери задають тон етичній поведінці та формують очікування для всієї робочої сили. Коли лідери надають пріоритет етичному прийняттю рішень, вони надихають свої команди робити те саме.

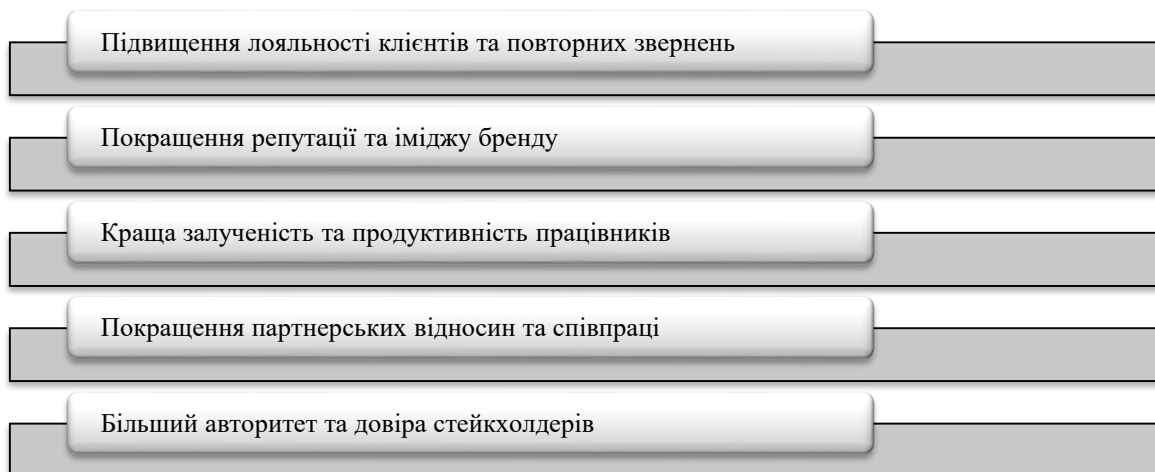


Рис. 1. Переваги побудови довіри до компанії [2]

Більше того, етичне лідерство виходить за межі організації. Лідери, які демонструють етичну поведінку, сприяють загальному добробуту суспільства. Вони враховують вплив своїх рішень на зацікавлені сторони, навколишнє середовище та громаду в цілому.

Дотримуючись найвищих етичних стандартів, бізнес-лідери стають маяками довіри в діловому світі. Вони створюють позитивний хвильовий ефект, впливаючи на інші компанії та стимулюючи суспільні зміни.

Ці переваги сприяють довгостроковому успіху та стійкості бізнесу. Довіра – це конкурентна перевага, яка вирізняє бізнес на переповненому ринку.

Прийняття етичних рішень – це складний процес, який включає в себе розуміння природи етичних проблем і збір всієї необхідної інформації для прийняття обґрунтованого рішення. На етичні рішення можуть впливати різні фактори, зокрема, залучені особи, відповідні закони та професійні стандарти [4].

Аналізуючи ці фактори та враховуючи їхні наслідки, лідери можуть розробити можливі шляхи вирішення етичних дилем. Важливо оцінити потенційні результати цих рішень, щоб переконатися, що вони відповідають етичним принципам.

Керівникам необхідно брати участь у деліберативній системі прийняття етичних рішень, яка передбачає критичне мислення та розгляд різних етичних рамок і теорій. Використовуючи ці ресурси, керівники можуть робити більш етичний вибір і долати когнітивні бар'єри, які можуть перешкоджати прийняттю етичних рішень.

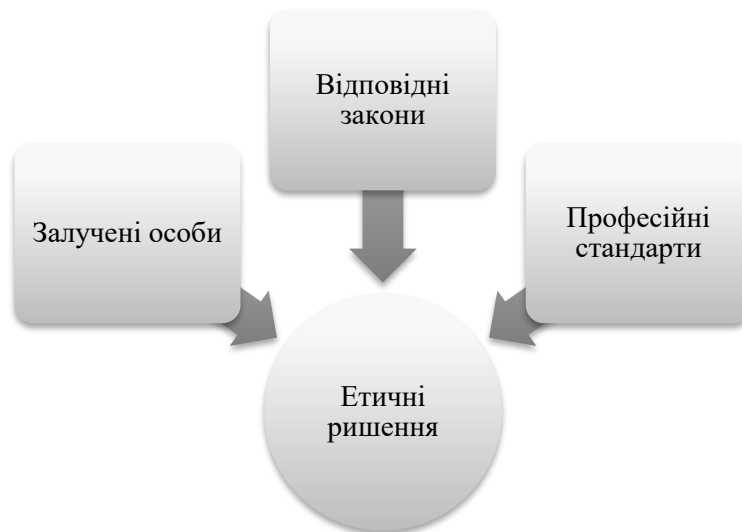


Рис. 2. Фактори, що впливають на етичні рішення в компанії

Залучені особи: Особисті цінності, переконання і моральні принципи тих, хто бере участь у процесі прийняття рішень, можуть суттєво впливати на етичний вибір.

Відповідні закони: Дотримання правових норм і стандартів має важливе значення для прийняття етичних рішень, гарантуючи, що дії відповідають вимогам закону.

Професійні стандарти: Різні галузі та професії мають специфічні етичні стандарти, які необхідно враховувати при прийнятті рішень.

Розробка можливих рішень - це лише перший крок у прийнятті етичних рішень. Дуже важливо оцінити результати і наслідки кожного рішення, щоб визначити, який варіант відповідає етичним принципам і цінностям.

Дорадча система прийняття етичних рішень передбачає вдумливий і рефлексивний процес, який враховує етичні рамки і теорії, що керують прийняттям рішень. Ця система дозволяє лідерам долати когнітивні бар'єри та упередження, які можуть впливати на їхні судження.

Участь у деліберативній системі передбачає критичну оцінку потенційних етичних наслідків кожного рішення та розгляд різних точок зору і моральних теорій. Використовуючи цю систему, лідери можуть робити свідомий і добре поінформований етичний вибір, який ставить на перше місце благополуччя окремих осіб і суспільства в цілому.

Створення та підтримка етичної організації має вирішальне значення для довгострокового успіху. Етична поведінка створює міцний фундамент, побудований на довірі, чесності та відповідальному прийнятті рішень. Бізнес-лідери відіграють життєво важливу роль у формуванні етичної культури своїх організацій та забезпеченні дотримання етичних цінностей на всіх рівнях.

Підтримка етичної організації починається з освоєння етапів прийняття етичних рішень. Дотримуючись комплексної системи, лідери можуть гарантувати, що етичним міркуванням приділяється належна увага в кожному рішенні, яке вони приймають [5].

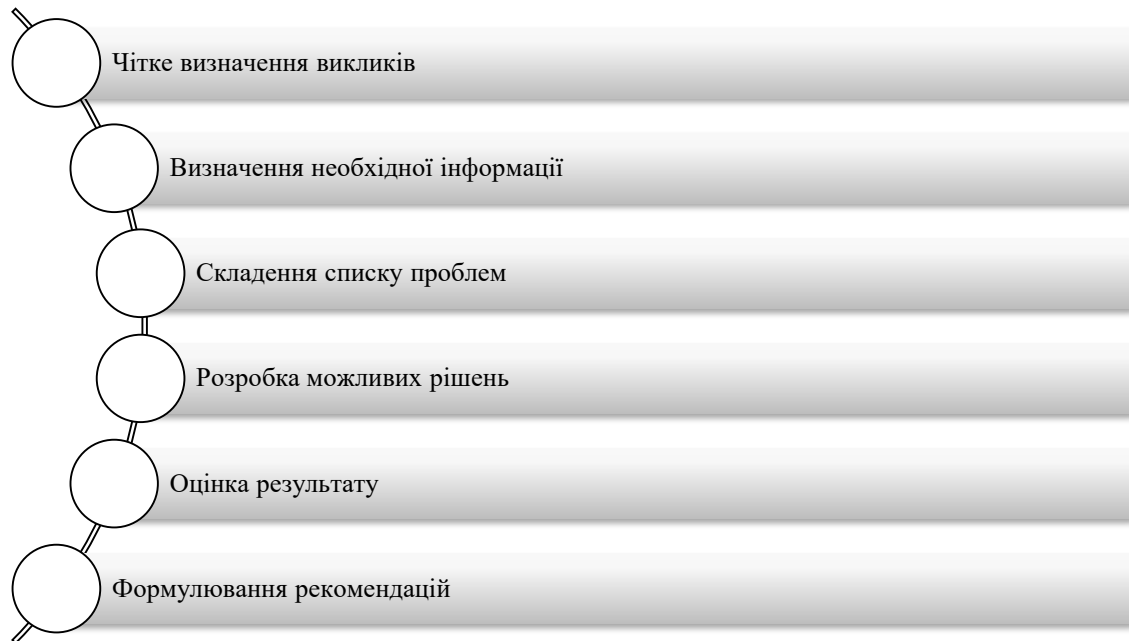


Рис. 3. Етапи вирішення етичних викликів

Чітке визначення викликів: Визначення етичних викликів є першим кроком у прийнятті етичних рішень. Це передбачає розпізнавання потенційних конфліктів, дилем або ситуацій, які можуть вимагати етичної перевірки.

Визначення необхідної інформації: Збір всієї необхідної інформації має важливе значення для прийняття обґрунтованих етичних рішень. Це включає вивчення правових вимог, політики організації та розгляд потенційних наслідків різних варіантів вибору.

Складення списку проблем: Дуже важливо визначити всі проблеми, які можуть виникнути в результаті різних варіантів рішень. Це допоможе керівництву оцінити потенційний вплив на зацікавлені сторони та визначити етичні наслідки кожного вибору.

Розробка можливих рішень: Мозковий штурм та оцінка різних рішень дозволить керівництву компанії дослідити різні підходи до вирішення етичних проблем. Цей крок заохочує творчість і неупередженість у вирішенні проблем.

Оцінка результату: Оцінка потенційних результатів кожного рішення допоможе керівникам компанії зрозуміти короткострокові та довгострокові наслідки для зацікавлених сторін та організації в цілому.

Формулювання рекомендацій: На основі оцінки результатів керівники компанії можуть надавати рекомендації, які визначають пріоритетність етичних цінностей і принципів. Ці рекомендації повинні відповідати етичним засадам та довгостроковим цілям організації.

Ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності передбачає здатність розпізнавати ризики, формулювати стратегії дій та координувати свої дії з іншими щоб швидко взяти інцидент під контроль.

Ефективне прийняття рішень має важливе значення для успішного функціонування компанії, оскільки воно впливає на її діяльність, а саме [6]:

Розподіл ресурсів: Рішення визначають, як ресурси, такі як фінанси, персонал і час, розподіляються між різними видами діяльності або проектами.

Досягнення цілей: Рішення сприяють досягненню короткострокових і довгострокових цілей, поставлених організацією.

Вирішення проблем: Прийняття рішень має вирішальне значення для виявлення та вирішення викликів або проблем, що виникають у процесі діяльності.

Інновації: Рішення можуть призвести до інноваційних підходів та впровадження нових технологій, процесів або стратегій.

Конкурентні переваги: Стратегічні рішення можуть забезпечити організації конкурентну перевагу на ринку.

Адаптація до змін: Ефективне прийняття рішень дозволяє організації швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Задоволення інтересів зацікавлених сторін: Рішення, які враховують інтереси зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти та інвестори, можуть призвести до більшої задоволеності.

Управління ризиками: Рішення передбачають оцінку та управління ризиками, пов'язаними з різними варіантами вибору.

Організаційна культура: Процес прийняття рішень може формувати культуру та цінності організації.

Довгострокова життєздатність: Правильні рішення сприяють стійкості та зростанню організації впродовж тривалого часу.

Таким чином, прийняття рішень в управлінні компанією передбачає системний підхід до оцінки альтернатив, врахування різних факторів та вибір найбільш прийняттого варіанту для досягнення цілей організації. Це вимагає поєднання аналітичного мислення, критичного судження, креативності та розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію.

Процес прийняття рішень – це систематична послідовність кроків, яких дотримуються окремі особи або групи для виявлення проблеми або можливості, збору відповідної інформації, оцінки альтернативних варіантів дій і, врешті-решт, вибору найкращого варіанту вирішення ситуації.

Проаналізувавши різноманітні підходи та моделі процесу прийняття рішень, запропонуємо для українських компаній наступну схему для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.



Рис. 4. Рекомендована схема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [7]

Визначення проблеми або можливості: слід визнати необхідність прийняття рішення, яка може виникнути через проблему, що потребує вирішення, або можливість, якою можна скористатися. Чітко визначити проблему, щоб забезпечити цілеспрямований процес прийняття рішення.

Збір інформації: необхідно зібрати відповідні дані, факти та інформацію, пов'язані з проблемою або можливістю. Цей крок передбачає проведення досліджень, консультацій з експертами, аналіз історичних даних та розуміння контексту.

Генерування альтернативних рішень: необхідно провести мозковий штурм і розробити низку можливих рішень або напрямів дій для вирішення виявленої проблеми або можливості. На цьому етапі слід заохочувати творчий підхід і розглядати різні точки зору.

Оцінка альтернатив: слід оцінити плюси і мінуси кожного альтернативного рішення відповідно до заздалегідь визначених критеріїв і цілей. Необхідно розглянути потенційні результати, ризики, витрати, вигоди і доцільність кожного варіанту.

Прийняття рішення: на основі оцінки необхідно обрати найбільш підходяще рішення, яке відповідає цілям і завданням організації. Рішення може передбачати єдиний вибір або комбінацію варіантів.

Впровадження рішення: слід розробити план дій, який окреслює кроки, необхідні для втілення обраного рішення в життя. Необхідно виділити ресурси, розподілити обов'язки та встановити терміни виконання.

Моніторинг та оцінка: необхідно відстежувати хід реалізації, щоб переконатися, що рішення виконується відповідно до плану. Постійно відстежувати результати і порівнювати їх з очікуваними.

Зворотній зв'язок і коригування: на основі моніторингу та оцінки збирати відгуки про результати та ефективність рішення. За необхідності вносити корективи в стратегію реалізації для досягнення бажаних результатів.

Важливо зазначити, що прийняття рішень не завжди є лінійним процесом, і на різних етапах можуть відбуватися ітерації, коригування та перегляди. Крім того, складність процесу може змінюватися залежно від таких факторів, як характер рішення, рівень невизначеності та залучення багатьох зацікавлених сторін.

Різні моделі прийняття рішень, такі як раціональна модель, модель обмеженої раціональності та інкрементна модель, пропонують альтернативні погляди на те, як приймаються рішення. Компанія може адаптувати ці моделі відповідно до своїх конкретних потреб та обставин.

Успішне прийняття рішень вимагає поєднання аналітичного мислення, критичних суджень, ефективної комунікації та врахування етичних і моральних наслідків. Крім того, навчання як на успіхах, так і на невдачах сприяє вдосконаленню навичок прийняття рішень з плином часу.

Процес прийняття рішень може бути складним і комплексним через різні фактори, які можуть створювати труднощі та перешкоди. Проаналізувавши систему управління в типових українських компаніях було виділено найпоширеніші труднощі у прийнятті рішень:

Обмеженість інформації: Недостатня або неповна інформація може ускладнити ретельну оцінку альтернатив і точне прогнозування результатів. Рішення, прийняті на основі неадекватної інформації, можуть призвести до небажаних результатів.

Невизначеність: Багато рішень приймаються в умовах невизначеності, коли результати є непередбачуваними через такі фактори, як мінливі ринкові умови, технологічний прогрес та непередбачувані події.

Складність: Складні рішення включають багато змінних, взаємозалежностей і потенційних наслідків. Управління такою складністю може бути непосильним і вимагати глибокого аналізу.

Суперечливі цілі: Різні зацікавлені сторони можуть мати суперечливі цілі та інтереси, що ускладнює пошук рішення, яке задовольнить усіх. Балансування між конкуруючими цілями може бути складним.

Ризик: усі рішення пов'язані з певним рівнем ризику, а точна оцінка потенційних ризиків може бути складною. Прийняття рішень зі значними наслідками може лякати через страх зробити неправильний вибір.

Когнітивні упередження: Когнітивні упередження - це притаманні людині мисленеві ярлики та шаблони, які можуть призвести до ірраціонального прийняття рішень. Такі упередження, як упередження підтвердження, закріплення та надмірна самовпевненість, можуть затьмарювати судження.

Обмеження в часі: Деякі рішення потрібно приймати швидко. Обмеженість у часі може обмежити обсяг досліджень, аналізу та консультацій, які можуть бути проведені.

Емоційний вплив: Емоції можуть впливати на прийняття рішень, затумуючи судження і призводячи до імпульсивного вибору. Страх, хвилювання та особиста прихильність можуть впливати на результати рішень.

Групова динаміка: Прийняття групових рішень може бути складним через динаміку влади, конфлікти і труднощі в досягненні консенсусу. Групове мислення, коли члени групи надають перевагу гармонії, а не критичному мисленню, також може перешкоджати прийняттю ефективних рішень.

Параліч від надмірного аналізу: Надмірний аналіз вибору може призвести до нерішучості, оскільки особи, які приймають рішення, перевантажені великою кількістю інформації та потенційних результатів.

Брак досвіду: Недосвідчені особи, які приймають рішення, можуть мати труднощі з вибором у незнайомих ситуаціях, оскільки вони, можливо, не стикалися з подібними сценаріями раніше.

Опір змінам: Рішення, які передбачають значні зміни, можуть зіткнутися зі спротивом з боку окремих осіб або груп, яких влаштовує статус-кво. Подолання опору вимагає ефективної комунікації та стратегій управління змінами.

Етичні дилеми: Етичні рішення передбачають врахування моральних принципів і цінностей. Визначення правильного способу дій у складних з моральної точки зору ситуаціях може бути непростим завданням.

Обмеженість ресурсів: Обмеженість ресурсів, таких як час, бюджет і людські ресурси, може вплинути на можливість реалізації певних рішень.

Довгострокові та короткострокові компроміси: Балансування між короткостроковими вигодами та довгостроковими вигодами може бути дуже складним завданням. Негайні винагороди можуть суперечити більш стійким стратегіям.

Зовнішній тиск: Тиск з боку зовнішніх джерел, таких як зацікавлені сторони, конкуренти або регуляторні органи, може впливати на прийняття рішень і створювати труднощі.

Непередбачувані наслідки: Рішення можуть мати непередбачувані наслідки, які не були передбачені під час процесу прийняття рішення. Подолання цих труднощів вимагає поєднання критичного мислення, аналітичних навичок, співпраці та самосвідомості. Ефективні особи, які приймають рішення, визнають ці виклики і використовують відповідні методи, інструменти та стратегії для пом'якшення їхнього впливу.

Подолання цих викликів вимагає поєднання аналітичного мислення, ефективної комунікації, співпраці та адаптивності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що у бізнесі невизначеність виникає в ситуаціях, коли ризики неможливо точно передбачити або оцінити. Це ускладнює вибір оптимальної стратегії для компанії. Джерелами невизначеності можуть бути зміни в політичному, економічному,

технологічному середовищі, а також зовнішні події, такі як стихійні лиха чи нові нормативні акти. У процесі формування бізнес-стратегії важливо враховувати ці аспекти.

Бізнес-середовище динамічне та непередбачуване, що часто змушує лідерів приймати швидкі рішення. У таких умовах інтуїтивний підхід, хоча й може бути ефективним у деяких випадках, часто дає лише ілюзію впевненості. Це миттєвий і інстинктивний спосіб ухвалення рішень, який, незважаючи на свою людську природу, може вводити в оману через нестачу об'єктивної інформації.

Глобальна економічна турбулентність створює додаткові виклики для бізнесу. Пріоритети компаній значно різняться залежно від їхніх розмірів, галузі діяльності та стадії розвитку. Універсальні підходи тут малоефективні. Успіх в умовах невизначеності залежить від гнучкості, адаптивності та здатності до побудови партнерських відносин.

Одним із ключових інструментів управління у таких умовах є сценарний аналіз. Він дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій, допомагаючи компаніям краще розуміти ключові змінні, що впливають на їхнє майбутнє. Це не лише сприяє підготовці до потенційних ризиків, але й розширює горизонти для використання нових можливостей.

References

1. Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10, 5–64.
2. Scherbaum, C. A., & Vancouver, J. B. (2010). If we produce discrepancies, then how? Testing a computational process model of positive goal revision. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2201–2231.
3. Schneckenberg, D., Velamuri, V.K., Comberg, C. and Spieth, P. (2017), “Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty”, *R&D Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 404–419, <https://doi.org/10.1111/radm.12205>
4. Pieroni, M.P.P., McAloone, T.C. and Pigosso, D.C.A. (2019), “Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 215, pp. 198–216, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
5. Sakao, T. and Brambila-Macias, S.A. (2018), “Do we share an understanding of transdisciplinarity in environmental sustainability research?”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170, pp. 1399–1403, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.226>
6. Santa-Maria, T., Vermeulen, W.J.V. and Baumgartner, R.J. (2021), “Framing and assessing the emergent field of business model innovation for the circular economy: A combined literature review and multiple case study approach”, *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 26, pp. 872–891, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.037>