



Менеджмент

УДК 005.53:005.334:658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20483163>

**Критеріально-блокова система показників інтегрального оцінювання
якості управлінських рішень підприємства в умовах ризику та
невизначеності**

Пріщенко Анастасія Андріївна,

аспірантка кафедри підприємництва, організації виробництва та
теоретичної і прикладної економіки,
Український державний хіміко-технологічний університет,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-3537-2928>

Прийнято: 17.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** У статті досліджено методичні засади формування критеріально-блокової системи показників інтегрального оцінювання якості управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. Вихідною передумовою дослідження є розмежування якості управлінського вибору, результативності його виконання та впливу зовнішніх умов, оскільки фінансовий результат поєднує наслідки рішення, ресурсні обмеження, випадкові відхилення, зміну параметрів середовища та організаційну спроможність реалізації. Метою дослідження є обґрунтування критеріально-блокової системи показників інтегрального оцінювання якості управлінських рішень підприємства шляхом установлення відповідності між складовими якості рішення, узагальнювальними змінними, первинними індикаторами та блоками оцінювання. Методи дослідження ґрунтуються на*



використанні теоретичного узагальнення, структурно-логічного аналізу, критеріального групування, формалізації індикаторної системи, положень багатокритеріального оцінювання та методичних підходів до побудови композиційних показників. Результати дослідження полягають у формуванні критеріально-блокової системи показників, що охоплює прийнятність наслідків управлінського рішення, підстави його обґрунтування, якість інформаційної бази, повноту альтернатив, визначеність критеріїв, узгодженість припущень, процедурну перевірку, ресурсно-організаційну готовність, контроль реалізації та перегляд після зміни умов функціонування підприємства. Обґрунтовано склад узагальнювальних змінних, що відображають різні частини циклу управлінського рішення та пов'язують кількісні показники, якісні ознаки й проксі-індикатори з відповідними складовими якості. Визначено блокову структуру оцінювання, у якій розмежовано блок прийнятності наслідків, блок підстав обґрунтування, блок процедурної перевірки та блок реалізації, контролю й перегляду. Доведено, що блоковий профіль зберігає діагностичний зміст інтегрального оцінювання, оскільки однаковий підсумковий результат може відповідати різним поєднанням сильних і слабких складових якості управлінського рішення. Обґрунтовано межі взаємозаміщення між складовими якості: висока результативність не перекриває дефектів інформаційної бази, звуженості альтернатив, неперевіреності припущень або недостатнього контролю реалізації, а формальна наявність обґрунтування не замінює процедурної перевірки розрахунків і причинно-наслідкової логіки вибору. Одержані результати створюють методичну основу для подальшого нормування різнорідних індикаторів, оцінювання інформаційного покриття, обґрунтування вагових коефіцієнтів і прикладної апробації інтегрального індексу якості управлінських рішень підприємства.



Ключові слова: *якість управлінських рішень, критеріально-блокова система показників, інтегральне оцінювання, управлінське рішення, ризик, невизначеність, контур управлінського рішення, узагальнювальні змінні, блоковий профіль, контроль реалізації, перегляд рішення.*

Criterion-Based Block System of Indicators for the Integrated Assessment of the Quality of Enterprise Managerial Decisions under Risk and Uncertainty

Anastasiia Prishchenko,

PhD student, Department of Entrepreneurship, Production Organization, and Theoretical and Applied Economics, Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine.

<https://orcid.org/0009-0004-3537-2928>

Abstract: *The article examines the methodological foundations for developing a criterion-based block system of indicators for the integrated assessment of the quality of enterprise managerial decisions under risk and uncertainty. The initial premise of the study is the distinction between the quality of managerial choice, the effectiveness of its implementation, and the influence of external conditions, since financial performance combines the consequences of a decision, resource constraints, random deviations, changes in environmental parameters, and the organizational capacity for implementation. The purpose of the study is to substantiate a criterion-based block system of indicators for the integrated assessment of the quality of enterprise managerial decisions by establishing correspondence among the components of decision quality, generalized variables, primary indicators, and assessment blocks. The research methods are based on theoretical generalization, structural and logical analysis, criterion-based*



grouping, formalization of the indicator system, principles of multiple-criteria assessment, and methodological approaches to constructing composite indicators. The results of the study consist in forming a criterion-based block system of indicators that covers the acceptability of the consequences of a managerial decision, the grounds for its justification, the quality of the information base, the completeness of alternatives, the definiteness of criteria, the consistency of assumptions, procedural verification, resource and organizational readiness, implementation control, and review after changes in the enterprise's operating conditions. The composition of generalized variables is substantiated; these variables reflect different parts of the managerial decision cycle and link quantitative indicators, qualitative features, and proxy indicators with the corresponding components of quality. The block structure of assessment is defined, distinguishing the block of consequence acceptability, the block of justification grounds, the block of procedural verification, and the block of implementation, control, and review. It is demonstrated that the block profile preserves the diagnostic content of integrated assessment, since the same final result may correspond to different combinations of strong and weak components of managerial decision quality. The limits of substitutability among quality components are substantiated: high performance does not offset defects in the information base, a narrowed set of alternatives, unverified assumptions, or insufficient implementation control, while the formal presence of justification does not replace procedural verification of calculations and the cause-and-effect logic of choice. The obtained results form a methodological basis for further normalization of heterogeneous indicators, assessment of information coverage, substantiation of weighting coefficients, and applied testing of the integrated index of the quality of enterprise managerial decisions.

Keywords: *quality of managerial decisions, criterion-based block system of indicators, integrated assessment, managerial decision, risk, uncertainty,*



managerial decision contour, generalized variables, block profile, implementation control, decision review.

Постановка проблеми. Ототожнення фінансового результату з якістю управлінського рішення змішує якість вибору, результативність виконання та вплив зовнішніх умов. Фактичний результат поєднує наслідки управлінського вибору з дією зовнішніх обмежень, випадкових збурень, ресурсної доступності та зміни параметрів середовища. Прийнятна результативність не підтверджує достатності обґрунтування, негативний результат не є однозначною ознакою помилковості рішення у разі коректності вихідних припущень, зіставності альтернатив, визначеності критеріїв і відтворюваності контролю реалізації. Об'єкт оцінювання охоплює наслідки рішення, підстави його обґрунтування, інформаційну базу, альтернативи, критерії, припущення, ресурсно-організаційну готовність, контроль виконання та перегляд управлінської позиції після зміни умов.

У середовищі ризику та невизначеності якість управлінського рішення розкривається через різну аналітичну функцію його складових на етапах обґрунтування, реалізації та перегляду. Для кількісно описуваного ризику оцінювання спирається на межі прийнятності наслідків, допустимі відхилення та чутливість результату до зміни вихідних параметрів. У середовищі невизначеності оцінювання пов'язується з повнотою й придатністю інформаційної бази, явністю припущень, операційною визначеністю критеріїв і підставами перегляду управлінської позиції після зміни умов функціонування підприємства. Оцінювання, побудоване лише на зафіксованому результаті, змішує помилку обґрунтування, зміну зовнішніх параметрів і втрату чинності вихідних передумов, не встановлюючи складову рішення, яка обмежує його подальшу аналітичну придатність.



Кількісні показники, якісні ознаки та проксі-індикатори (непрямі показники для емпіричного наближення складової якості рішення за відсутності прямого виміру або належного джерела даних) входять до оцінювання з різною інформаційною основою, різним способом перевірки та різною належністю до циклу управлінського рішення. Результативні коефіцієнти пов'язані з наслідками вибору, документально зафіксовані альтернативи й критерії належать до підстав обґрунтування, ознаки перевірки припущень і контролю розрахунків характеризують процедурну надійність, ресурсна готовність, контроль виконання й перегляд управлінської позиції стосуються періоду реалізації рішення після зміни умов функціонування підприємства. Попередній розподіл цих ознак за критеріальними блоками зберігає зв'язок між показником і відповідною складовою якості рішення. Без такого розподілу система показників перетворюється на сукупність різнорідних вимірів.

Недостатньо розробленим залишається методичний порядок, за яким характеристики управлінського рішення перетворюються на систему показників із визначеною критеріальною належністю. Наслідки рішення, підстави його обґрунтування, інформаційна база, альтернативи, критерії, перевірка припущень, ресурсно-організаційна готовність, контроль і перегляд після зміни умов розмежовуються до етапу інтегрального вимірювання, оскільки пряме агрегування цих складових призводить до некоректної компенсації між різними характеристиками якості. Крім того, нерозв'язаним питанням є формування критеріально-блокової системи показників, у якій кожна ознака має визначене місце в циклі управлінського рішення, зв'язок з узагальнювальною змінною та належність до відповідного блоку оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях управлінських рішень фактичний результат реалізації розглядається як змішаний наслідок управлінського вибору, умов виконання, ресурсних



обмежень, випадкових відхилень та організаційної спроможності підприємства. К. Спецлер, Г. Вінтер і Дж. Маєр пов'язують якість управлінського рішення з коректністю постановки задачі, складом альтернатив, інформаційною базою, логікою цінності, обґрунтованістю міркування та готовністю до реалізації [1]. Ці характеристики утворюють змістові групи, через які розмежовуються результат рішення, підстави його обґрунтування, процедура вибору й готовність до виконання, а в системі показників набувають окремої емпіричної фіксації через різні джерела даних і різне місце в циклі підготовки, реалізації та перегляду рішення.

У працях із композиційних показників обґрунтовано перехід від концептуальної основи до індикаторної системи. У керівництві OECD та Joint Research Centre розглянуто добір показників, роботу з різнорідними шкалами, нормування, зважування, агрегування та перевірку стійкості підсумкової оцінки [2]. М. Нардо, М. Сайсана, А. Салтеллі і С. Тарантола деталізують методичні ризики, пов'язані з пропусками даних, способом агрегування та чутливістю результату [3]. Коректність індексної процедури залежить від попереднього встановлення складової рішення, яку характеризує кожний індикатор, а також від розмежування первинних ознак за змістом, джерелом фіксації та належністю до циклу управлінського рішення.

Ваги та компенсація між складовими визначають межі допустимого узагальнення в критеріально-блоковій системі показників. К. Деканк і М. А. Луго трактують вибір ваг як самостійне методичне рішення, що змінює підсумковий висновок [4]. В. Беккер, М. Сайсана, П. Паруоло та І. Вандекастеле розмежовують формально задані ваги і фактичну важливість індикаторів у композиційному показнику [5]. У багатокритеріальному аналізі, представленому працями Р. Кіні і Г. Райфи, С. Греко, М. Ерготта, Ж. Р. Фігейри та Дж. Мунди, компенсація між критеріями розглядається з урахуванням несумірності оцінюваних характеристик, конфлікту цілей і різної



цінності складових оцінювання [6–8]. Обмежена взаємозамінність прийнятності наслідків, повноти альтернатив, якості інформаційної бази, перевірки припущень, ресурсної готовності та контролю реалізації становить безпосередній наслідок такої логіки для оцінювання якості управлінського рішення.

Придатність інформаційної бази визначає склад первинних індикаторів, що можуть бути включені до системи показників. Р. Ванг і Д. Стронг розкривають якість даних через точність, повноту, релевантність, своєчасність, доступність і придатність інформації до використання [9]. Е. Барендс і Д. Руссо пов'язують управлінський висновок із поєднанням наукових даних, організаційної інформації, професійного досвіду та інтересів стейкхолдерів [10]. На рівні підприємства фінансова звітність, звіти керівництва, матеріали корпоративного управління, описи ризиків, документи внутрішнього контролю, протоколи погодження та матеріали окремих управлінських рішень відрізняються повнотою, перевірюваністю і придатністю до кодування. Оцінювання повного циклу управлінського рішення спирається на ширшу інформаційну базу, ніж відкриті фінансові дані.

Ризик і невизначеність змінюють склад ознак, через які оцінюється якість рішення. Т. Авен трактує ризик через зв'язок подій, наслідків, невизначеності та якості знань, на яких ґрунтується оцінювання [11]. У системі показників поряд з очікуваними й фактичними наслідками враховуються межі допустимих відхилень, чинність припущень, контрольованість реалізації та підстави перегляду управлінської позиції. У дослідженнях М. Кравченко і В. Голюк, О. Шульги, О. Синюк, В. Вітлінського і В. Скіцька, В. Щербак і О. Щербак, Д. Кабаченка, І. Грабовської управлінські рішення в умовах ризику, кризи та нестабільності розглядаються через сутність управлінського вибору, методичні засади прийняття рішень, поведінково-аналітичні чинники, зміну умов обґрунтування та реалізації рішень на підприємстві [12–18]. У цих



працях розкрито умови прийняття рішень у нестабільному середовищі. Подальшого розроблення потребує перехід від характеристики умов до системи узагальнювальних змінних із визначеною блоковою належністю.

У працях В. Храпкіної, Г. Попової і Є. Кравченко якість управлінського рішення пов'язано з режимною стійкістю, чинністю підстав обґрунтування, контролем реалізації та переглядом після зміни умов функціонування підприємства [19]. С. Коверга, О. Попова і Д. Степанець обґрунтовують нечітко-логічний підхід до стратегічних рішень промислових підприємств у середовищі глибокої невизначеності [20], а в дослідженні стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств розкривають багатокритеріальне оцінювання стратегічних альтернатив з урахуванням ESG-ризиків [21]. У цих працях розроблено режимний, нечітко-логічний і багатокритеріальний аспекти аналізу рішень. Невирішеним залишається питання системи показників, де кожна ознака має визначене місце між первинним індикатором, узагальнювальною змінною і блоком оцінювання.

У дослідженнях [22; 23] критеріальна структура якості управлінського рішення розкрита через обґрунтованість підстав вибору, прийнятність наслідків, процедурну перевірку, організаційну спроможність реалізації, контроль і перегляд управлінської позиції в умовах невизначеності. Положення щодо режимної стійкості [19] уточнюють склад вимог до оцінювання якості рішення після зміни умов функціонування підприємства. Разом ці праці окреслюють складові якості управлінського рішення, але не завершують перехід від критеріальної структури до системи первинних індикаторів, узагальнювальних змінних і блоків оцінювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні дослідження розкривають окремі складові якості управлінського рішення, процедури побудови композиційних показників, логіку ваг і компенсації, вимоги до якості даних, ризикову природу оцінювання та режимну зміну умов



функціонування підприємства. Нерозв'язаним залишається порядок перетворення цих положень у критеріально-блокову систему показників, де первинні індикатори, узагальнювальні змінні та блоки оцінювання пов'язані з повним циклом управлінського рішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування критеріально-блокової системи показників інтегрального оцінювання якості управлінських рішень підприємства шляхом встановлення відповідності між складовими якості рішення, узагальнювальними змінними, первинними індикаторами та блоками оцінювання. Для реалізації зазначеної мети визначено такі завдання:

- розмежувати якість управлінського вибору, результативність його виконання та вплив зовнішніх умов у системі оцінювання якості управлінських рішень підприємства;

- визначити складові якості управлінського рішення та їх місце в циклі обґрунтування, ухвалення, реалізації, контролю й перегляду після зміни умов функціонування підприємства;

- встановити критеріальну належність кількісних показників, якісних ознак і проксі-індикаторів до відповідних складових якості управлінського рішення;

- формалізувати зв'язок між первинними індикаторами, узагальнювальними змінними та блоковими оцінками;

- обґрунтувати блокову структуру показників якості управлінських рішень підприємства та діагностичне значення блокового профілю;

- визначити межі взаємозаміщення складових якості управлінського рішення до етапу інтегрального агрегування.

Методологія дослідження. Теоретичну і методичну базу дослідження складають наукові підходи, положення й концепції, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем якості управлінських рішень, інтегрального оцінювання, композиційних показників, багатокритеріального



аналізу, управління ризиками, якості даних і прийняття рішень у середовищі ризику та невизначеності.

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, абстрагування та систематизації при розкритті змісту якості управлінського рішення й розмежуванні якості вибору, результативності виконання та впливу зовнішніх умов. Структурно-логічний аналіз застосовано при встановленні зв'язків між наслідками рішення, підставами його обґрунтування, інформаційною базою, альтернативами, критеріями, припущеннями, процедурною перевіркою, ресурсно-організаційною готовністю, контролем реалізації та переглядом після зміни умов. Категоріально-логічний аналіз використано при уточненні понять «контур управлінського рішення», «критеріальна належність індикатора», «узагальнювальна змінна» і «блоковий профіль». Критеріальне групування застосовано при віднесенні кількісних показників, якісних ознак і проксі-індикаторів до складових якості рішення. Формалізацію використано при побудові вектора узагальнювальних змінних, множин первинних індикаторів, правил нормування, блокових оцінок і блокової структури показників. Елементи багатокритеріального оцінювання та підходи до побудови композиційних показників застосовано при обґрунтуванні меж взаємозаміщення складових якості й переходу від первинних індикаторів до блокового профілю. Графічно-табличний метод використано для систематизації критеріально-блокової структури показників якості управлінських рішень підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження Фінансовий результат управлінського рішення поєднує наслідок обраної дії з впливом ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень, логістичних порушень, регуляторних змін, поведінки контрагентів і випадкових відхилень. Його використання як єдиного виміру якості змішує результативність виконання з якістю підготовки рішення. У структурі інтегрального оцінювання розмежовуються економічний



наслідок, інформаційна достатність, повнота альтернатив, визначеність критеріїв вибору, чинність припущень, надійність перевірочних процедур і організаційна готовність підприємства до реалізації [1].

В інтегральному оцінюванні якості управлінського рішення визначається зв'язком між економічною прийнятністю наслідків, обґрунтованістю підстав вибору, процедурною перевіркою, ресурсно-організаційною готовністю, контролем виконання та переглядом управлінської позиції після зміни умов. Економічна прийнятність охоплює межі ризику, допустимі відхилення й прийнятність наслідків рішення. Обґрунтованість підстав вибору залежить від інформаційної бази, множини альтернатив, критеріїв, припущень, обмежень і причинно-наслідкової логіки вибору. Через процедурну перевірку оцінюються розрахункова й логічна надійність підготовленого обґрунтування. Ресурсна готовність, контроль і перегляд характеризують придатність рішення до виконання після зміни середовища та можливої втрати чинності попередніх припущень [9–11; 19; 22; 23].

У режимі ризику якості управлінського рішення оцінюється через кількісно задані межі прийнятності наслідків, допустимі відхилення, параметричну чутливість результату та якості знань про можливі події [11]. У середовищі невизначеності до оцінювання входять придатність інформаційної бази, явність припущень, визначеність критеріїв, контрольованість виконання та підстави перегляду управлінської позиції після зміни умов. Однаковий результативний показник у цих режимах має різний зміст для висновку про якість рішення, оскільки відрізняються обсяг доступного знання, стабільність параметрів, перевірюваність припущень і надійність процедур контролю [6–8; 11].

Контур управлінського рішення позначає групу характеристик, пов'язаних із певною частиною циклу обґрунтування, ухвалення, реалізації, контролю та перегляду. До контуру наслідків належать характеристики економічної



прийнятності, ризику та допустимих відхилень. До контуру обґрунтування належать інформаційна база, альтернативи, критерії, припущення, обмеження та причинно-наслідкова логіка вибору. До контуру процедурної перевірки належать характеристики розрахункової та логічної надійності підготовленого висновку. До контуру реалізації, контролю й перегляду належать ресурсна готовність, виконання рішення, контроль відхилень і зміна управлінської позиції після втрати чинності вихідних підстав [19; 22; 23].

Перед розрахунковим етапом установлюється зв'язок первинного індикатора зі складовою якості рішення, яку він емпірично підтверджує. Фінансовий коефіцієнт характеризує наслідки або ресурсні обмеження, проте не підтверджує повноти альтернатив і чинності припущень. Документ про розгляд варіантів вибору належить до обґрунтування, проте не замінює перевірки розрахунків. Ознака контролю виконання стосується реалізації рішення, а не якості інформаційної бази, на якій це рішення було підготовлене. Включення індикатора до системи показників передбачає попереднє встановлення його критеріальної належності, джерела фіксації та місця в циклі управлінського рішення [2; 3; 6–10].

Критеріальна належність індикатора узгоджується з джерелом його фіксації. Оцінювання якості управлінського рішення на рівні підприємства спирається на фінансову звітність, примітки, звіти керівництва, матеріали корпоративного управління, описи ризиків, документи внутрішнього контролю, розрахункові файли, протоколи погодження та матеріали окремих управлінських рішень. У цих джерелах поєднуються кількісні показники, якісні ознаки та проксі-індикатори, придатність яких залежить від точності, повноти, релевантності, своєчасності, доступності й можливості використання в оцінюванні [9]. Обґрунтувальна база рішення має різномірний склад, оскільки організаційна інформація, аналітичні дані, професійні судження та



інтереси стейкхолдерів по-різному підтверджують наслідки, підстави обґрунтування, процедурну перевірку, реалізацію, контроль і перегляд [10].

Змістові складові якості рішення формалізуються через вектор узагальнювальних змінних. Для підприємства i у періоді t система показників якості управлінського рішення має вигляд

$$X_{it} = (x_{1it}, x_{2it}, x_{3it}, x_{4it}, x_{5it}, x_{6it}, x_{7it}, x_{8it}),$$

$$x_{kit} \in [0; 1], k = 1, \dots, 8,$$

де x_{kit} – нормоване значення k -ї складової якості управлінських рішень підприємства i у періоді t . Значення, близьке до 1, відповідає належному стану відповідної характеристики, наближення до 0 вказує на її відсутність, критичну недостатність або неприйнятний стан. У спільній шкалі зіставляються характеристики, різні за економічною природою, джерелами даних і способом емпіричної фіксації [2; 3].

Зміст вектора X_{it} визначається повним циклом управлінського рішення. Прийнятність наслідків, межі ризику та допустимі відхилення характеризує x_{1it} . Підстави обґрунтування деталізовано через x_{2it} , x_{3it} , x_{4it} , x_{5it} , що відповідають повноті множини альтернатив, якості інформаційної бази, узгодженості припущень і причинно-наслідкових зв'язків, визначеності задачі, критеріїв та обмежень. Процедурну перевірку представлено через x_{6it} , що охоплює внутрішній контроль розрахунків і аналіз чутливості. Змінні x_{7it} і x_{8it} характеризують виконання рішення, контроль, коригування та перегляд після зміни умов функціонування підприємства [1; 9–11; 19; 22; 23].

Кожна узагальнювальна змінна формується з множини первинних індикаторів

$$P_k = \{p_{k1}, p_{k2}, \dots, p_{km_k}\}$$



де P_k – множина первинних індикаторів, що операціоналізують k -ту складову якості рішення; p_{kj} – j -й первинний індикатор у складі змінної x_k ; m_k – кількість індикаторів у відповідній множині. Для підприємства i у періоді t вихідне значення індикатора позначається як $y_{kj,it}$, а приведене до зіставної шкали значення – як $z_{kj,it}$. Перехід від вихідного значення до нормованого здійснюється через функцію

$$z_{kj,it} = N_{kj}(y_{kj,it})$$

де $N_{kj}(\cdot)$ – правило нормування j -го індикатора у складі k -ї змінної, за яким різнорідні первинні індикатори приводяться до зіставної шкали [2; 3].

Узагальнювальна змінна визначається через індикатори відповідної складової якості рішення

$$x_{kit} = \frac{\sum_{j=1}^{m_k} a_{kj} r_{kj, it} z_{kj, it}}{\sum_{j=1}^{m_k} a_{kj} r_{kj, it}}$$

$$a_{kj} \geq 0, \quad \sum_{j=1}^{m_k} a_{kj} = 1, \quad r_{kj, it} \in \{0,1\}$$

де a_{kj} – вага j -го індикатора у складі k -ї змінної;

$r_{kj, it}$ – ознака наявності даних, придатних для включення індикатора до оцінювання. Ваги визначають значущість індикатора у складі відповідної змінної, а їх вибір впливає на підсумковий висновок і фактичну важливість окремих індикаторів у композиційній оцінці [4; 5]. Ознака наявності даних потрібна для розрізнення змістової ваги індикатора та придатності джерела до розрахунку в системі, що поєднує фінансові, документальні, процедурні та проксі-індикатори [9; 10].



Контур обґрунтування рішення до його реалізації охоплює x_2, x_3, x_4, x_5 , що характеризують множину альтернатив, якість даних, логіку припущень, визначеність критеріїв та обмеження. Контур процедурної перевірки охоплює x_6 , пов'язану з контролем розрахункового висновку й аналізом чутливості. Реалізацію, контроль і перегляд рішення після зміни умов характеризують x_7 – x_8 . Змінна x_1 поєднує попереднє обґрунтування з оцінюванням наслідків, оскільки прийнятність наслідків до реалізації визначається через очікувані результати, після реалізації – через фактичні відхилення, межі ризику й збереження прийнятності результату [11; 19; 22; 23].

Узагальнювальні змінні розподілено за блоками відповідно до їх критеріальної належності в циклі управлінського рішення. Блокова структура має вигляд

$$B_{it} = (B_{1it}, B_{2it}, B_{3it}, B_{4it})$$

де B_{1it} – блок прийнятності наслідків;

B_{2it} – блок підстав обґрунтування;

B_{3it} – блок процедурної перевірки;

B_{4it} – блок реалізації, контролю й перегляду.

Належність змінних до блоків визначається множинами

$$K_1 = \{1\}, \quad K_2 = \{2, 3, 4, 5\}, \quad K_3 = \{6\}, \quad K_4 = \{7, 8\}$$

Блокові оцінки визначаються співвідношенням

$$B_{qit} = \frac{\sum_{k \in K_q} \beta_{qk} c_{kit} x_{kit}}{\sum_{k \in K_q} \beta_{qk} c_{kit}}$$



$$\beta_{qk} \geq 0, \quad \sum_{k \in K_q} \beta_{qk} = 1, \quad q = 1, \dots, 4, \quad c_{kit} \in \{0, 1\}$$

де K_q – множина змінних, що входять до q -го блоку;

β_{qk} – вага k -ї змінної в межах блоку;

c_{kit} – ознака розрахункової придатності змінної x_{kit} , яка набуває значення 1, коли рівень інформаційного покриття змінної достатній для включення до блоку, і 0, коли змінна не може бути використана без порушення достовірності блокової оцінки. Рівноваговий розподіл ваг змінних у межах блоку має вигляд

$$\beta_{qk} = \frac{1}{|K_q|}$$

де $|K_q|$ – кількість змінних у відповідному блоці.

Одноелементний склад блоків B_1 і B_3 не знижує їх самостійного значення в системі показників. У блоці B_1 окремо враховано прийнятність наслідків, межі ризику та допустимі відхилення, оскільки прийнятність наслідків становить самостійну умову якості рішення. У B_3 окремо враховано процедурну перевірку: контроль розрахунків, тестування припущень і аналіз чутливості підтверджують надійність обґрунтування, а не сам факт наявності інформаційної бази чи формального обґрунтування вибору. Значення блоку в моделі визначається його місцем у циклі обґрунтування, реалізації, контролю й перегляду рішення, а не кількістю змінних [6–8; 19]. У B_2 згруповано підстави управлінського вибору, де визначальними є повнота альтернатив, якість даних, визначеність критеріїв, явність припущень і логіка причинно-наслідкового обґрунтування, а B_4 – реалізацію, контроль виконання, коригування й перегляд рішення після зміни умов.



У табл. 1 систематизовано критеріально-блокову структуру показників якості управлінських рішень підприємства.

Таблиця 1

Критеріально-блокова структура показників якості управлінських рішень

Блок оцінювання	Узагальнювальні змінні	Критеріальна належність	Зміст оцінювання	Основні джерела даних
B_1 – прийнятність наслідків	x_1	наслідки та ризик	очікувані й фактичні наслідки рішення, межі ризику, допустимі відхилення	фінансова звітність, управлінські бюджети, планові й фактичні розрахунки, матеріали аналізу відхилень
B_2 – підстави обґрунтування	x_2, x_3, x_4, x_5	підстави обґрунтування	повнота альтернатив, якість інформаційної бази, явність припущень, причинно-наслідкова узгодженість, визначеність критеріїв і обмежень	аналітичні записки, бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування, протоколи розгляду альтернатив, реєстри ризиків, матеріали окремих управлінських рішень
B_3 – процедурна перевірка	x_6	процедурна перевірка	контроль розрахунків, перевірка припущень, аналіз чутливості, внутрішня стійкість висновку	розрахункові файли, контрольні листи, матеріали внутрішнього контролю, сценарні розрахунки, аудиторські або контрольні зауваження
B_4 – реалізація, контроль і перегляд	x_7, x_8	реалізація, контроль і перегляд	ресурсно-організаційна готовність, контроль виконання, коригування, перегляд рішення після зміни умов	накази й рішення органів управління, бюджети реалізації, графіки виконання, звіти відповідальних осіб, протоколи коригування, документи перегляду рішення

Джерело: власна розробка автора

Після розподілу змінних за блоками діагностичне значення має не лише рівень окремого блоку, а й конфігурація блокового профілю. У блоці B_1



збережено зв'язок системи показників з економічним результатом. Результативність у цьому блоці не ототожнюється із загальною якістю управлінського рішення. В ньому враховуються фактичні наслідки, допустимі межі відхилення, параметри ризику і чутливість результату до вихідних припущень [11], у B_2 оцінюються підстави обґрунтування рішення, зокрема повнота альтернатив, придатність інформаційної бази, визначеність припущень, критеріїв і обмежень [1; 9; 10; 23; 24]. У B_3 відокремлено наявність обґрунтування від процедурної надійності перевірки розрахункового висновку [2–5; 9; 10], у B_4 оцінювання пов'язано зі стадією реалізації, де якість рішення залежить від ресурсного забезпечення, контролю виконання та перегляду після зміни умов [19; 22; 23].

Блокова структура обмежує повну взаємозамінність складових якості управлінського рішення. Високе значення блоку наслідків і ризику не усуває дефектів інформаційної бази або звуженості множини альтернатив. Формально наявне обґрунтування не замінює перевірки припущень і контролю розрахунків. Ресурсна готовність до реалізації не виправляє помилок у постановці задачі, критеріях вибору або причинно-наслідковій логіці рішення. У багатокритеріальній логіці оцінювання допустимість компенсації між критеріями обмежується змістом об'єкта й не зводиться до математичної процедури агрегування [6–8].

У середовищі ризику межі компенсації пов'язані з допустимістю відхилень, прийнятністю наслідків і стійкістю висновку до зміни параметрів. У середовищі невизначеності межі компенсації залежать від придатності інформаційної бази, явності припущень, визначеності критеріїв, процедур контролю та підстав перегляду рішення. У системі показників ця відмінність зберігається до етапу агрегування, оскільки однакове інтегральне значення може відповідати різним поєднанням блокових оцінок і мати різний управлінський зміст [11; 19].



У блоковому профілі розрізняються конфігурації якості рішення, у яких прийнятні наслідки поєднуються зі слабкою інформаційною базою, належна процедура підготовки – з недостатньою ресурсною готовністю, висока результативність – з відсутністю контролю припущень. Без блокового профілю підсумковий індекс не розкриває джерело обмеження якості й втрачає діагностичну придатність [4–8].

У критеріально-блоковій системі показників розмежовано первинні індикатори, узагальнювальні змінні та блоки оцінювання. Первинні індикатори охоплюють кількісні показники, якісні ознаки та проксі-індикатори рішення у фінансових, управлінських, процедурних і контрольних джерелах [9; 10]. В узагальнювальних змінних збережено змістову належність цих ознак до складових якості управлінського рішення [1; 23; 24]. У блоках оцінювання розмежовано наслідки та ризик, підстави обґрунтування, процедурну перевірку, реалізацію, контроль і перегляд [6–8; 11; 19].

У запропонованій системі економічні наслідки, підстави обґрунтування, процедурна перевірка, ресурсно-організаційна готовність, контроль і перегляд після зміни умов не зводяться до одного нерозрізненого показника. Їх включено до системи змінних і блоків із визначеною критеріальною належністю, інформаційною основою та межами компенсації. Таке розмежування зберігає зв'язок інтегрального оцінювання з повним циклом управлінського рішення й запобігає підміні якості рішення підсумковою результативністю або формальною наявністю процедур [1–11; 19; 22; 23].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження поглиблює методичні засади інтегрального оцінювання якості управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. На відміну від підходів, у яких якість рішення ототожнюється з підсумковим фінансовим результатом або з формальною наявністю процедури обґрунтування, обґрунтовано критеріально-блокову систему показників, що розмежовує



наслідки управлінського вибору, підстави його обґрунтування, інформаційну базу, альтернативи, критерії, припущення, процедурну перевірку, ресурсно-організаційну готовність, контроль реалізації та перегляд після зміни умов функціонування підприємства.

Доведено, що фінансовий результат не є самодостатнім виміром якості управлінського рішення, оскільки в ньому поєднуються наслідки управлінської дії, вплив середовища, ресурсні обмеження, випадкові відхилення й організаційна спроможність виконання. У запропонованій системі результат, обґрунтування, процедурна перевірка, реалізація, контроль і перегляд розмежовані до етапу інтегрального агрегування, що зберігає змістову належність показників і обмежує компенсацію різномірних характеристик якості рішення.

Визначено критеріальну належність первинних індикаторів у системі оцінювання якості управлінських рішень. Кількісні показники, якісні ознаки та проксі-індикатори співвіднесено зі складовими якості рішення, джерелами їх фіксації та місцем у циклі підготовки, реалізації, контролю й перегляду, що усуває методичне змішування різномірних характеристик у межах одного нерозрізненого показника.

Формалізовано перехід від первинних індикаторів до узагальнювальних змінних і блокових оцінок із відокремленням змістової ваги індикатора від придатності джерела до розрахунку. Фінансові, документальні, процедурні та проксі-індикатори включено до системи оцінювання відповідно до складових якості управлінського рішення, які вони емпірично характеризують.

Обґрунтовано блокову структуру показників якості управлінських рішень підприємства, у якій розмежовано прийнятність наслідків, підстави обґрунтування, процедурну перевірку, реалізацію, контроль і перегляд рішення після зміни умов. На відміну від агрегованого індексу, блоковий профіль зберігає діагностичний зміст оцінювання, оскільки однаковий інтегральний



результат може відповідати різним поєднанням сильних і слабких складових якості рішення.

Доведено, що високі значення окремих складових якості управлінського рішення не перекривають критичних дефектів інших складових. Висока результативність не усуває слабкої інформаційної бази, звуженості альтернатив, неперевіреності припущень або недостатнього контролю реалізації, а формальна наявність обґрунтування не замінює процедурної перевірки розрахунків, критеріїв і причинно-наслідкової логіки вибору.

Одержані результати поглиблюють методичне забезпечення інтегрального оцінювання якості управлінських рішень підприємства через поєднання критеріальної належності індикаторів, узагальнювальних змінних, блокової структури та меж компенсації між складовими якості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з нормуванням різнорідних індикаторів, оцінюванням інформаційного покриття, обґрунтуванням ваг у межах блоків, перевіркою чутливості інтегральної оцінки та апробацією запропонованої системи на даних підприємств різних галузей.

Список використаних джерел

1. Spetzler, C., Winter, H., & Meyer, J. (2016). *Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions*. Hoboken, NJ: Wiley. DOI: 10.1002/9781119176657.
2. OECD, & Joint Research Centre. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264043466-en.
3. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., & Tarantola, S. (2005). *Tools for Composite Indicators Building*. Ispra: European Commission, Joint Research Centre. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC31473>



4. Decancq, K., & Lugo, M. A. (2013). Weights in Multidimensional Indices of Wellbeing: An Overview. *Econometric Reviews*, 32(1), 7–34. DOI: 10.1080/07474938.2012.690641.
5. Becker, W., Saisana, M., Paruolo, P., & Vandecasteele, I. (2017). Weights and Importance in Composite Indicators: Closing the Gap. *Ecological Indicators*, 80, 12–22. DOI: 10.1016/j.ecolind.2017.03.056.
6. Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Greco, S., Ehrgott, M., & Figueira, J. R. (Eds.). (2016). *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*. 2nd ed. New York: Springer. DOI: 10.1007/978-1-4939-3094-4.
8. Munda, G. (2008). *Social Multi-Criteria Evaluation for a Sustainable Economy*. Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-540-73703-2.
9. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–34. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099.
10. Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). *Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. London: Kogan Page.
11. Aven, T. (2016). Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.12.023.
12. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-37.
13. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58. DOI: 10.37320/2415-3583/22.9.



14. Синюк О. Поведінкові та аналітичні аспекти прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-53.

15. Вітлінський В. В., Скілько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-246_253.pdf

16. Щербак В. Г., Щербак О. В. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4(106). С. 156–161. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2706>

17. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2. С. 107–115. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1033

18. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336. № 6. С. 105–111. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-15.

19. Храпкіна В.В., Попова Г.В., Кравченко Є.С. Режимна стійкість якості управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності та глибокої невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2026. № 2(20), С. 163–172. <https://doi.org/10.32750/2026-0214>

20. Коверга С. В., Попова О. Ю., Степанець Д. С. Нечітко-логічний підхід до обґрунтування стратегічних рішень промислових підприємств в умовах глибокої невизначеності. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна*. 2025. № 2(32). С. 138–152. DOI: 10.31474/1680-0044-2025-2(32)-138-152.

21. Коверга С. В., Попова О. Ю., Степанець Д. С. Стратегічне управління збалансованим розвитком промислових підприємств з



урахуванням ESG-ризиків: багатокритеріальний підхід на основі нечіткої логіки. *Електронний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2026. № 1 (126). С. 488-502. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-488-504.

22. Пріщенко А.А. Еволюція підходів до забезпечення якості управлінських рішень в умовах невизначеності: організаційні механізми та контури доказовості. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Економічна»*. №2 (32), 2025. С. 49-65. URL: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2\(32\)-49-65](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-2(32)-49-65)

23. Пріщенко А.А. Критеріальна структура якості управлінського рішення у середовищі ризику та невизначеності. *Електронний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2025. № 11. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-205-218 https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/11/11.25._topic_Anastasiia-Prishchenko-205-218.pdf