

**Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

**21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна**

**Харків
2025**

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повсякденного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

Концептуальна модель прийняття управлінських рішень на основі фрактального управління і теорії хаосу

Пасько Марина Іванівна,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
логістики та інновацій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: maryna.pasko@hneu.net

У сучасних умовах турбулентності соціально-економічного середовища, зумовлених глобальними кризами та війсьними подіями, питання ефективного прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Класичні моделі управління, що базуються на стабільних причинно-наслідкових зв'язках, дедалі частіше виявляються неефективними в умовах непередбачуваності та багатфакторності управлінських ситуацій. Як зазначають Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О. та Єрьомін М. В. [1], війсьний стан ставить перед менеджерами завдання швидкої адаптації, потребу в нових когнітивних моделях мислення та нелінійних підходах до прийняття рішень.

Одним із таких перспективних підходів є фрактальне управління, засноване на принципах самоподібності, самоорганізації та автономності елементів системи. У поєднанні з теорією хаосу, яка пояснює закономірності поведінки складних нелінійних систем, цей підхід відкриває можливості формування гнучкої концептуальної моделі прийняття управлінських рішень.

Теорія хаосу передбачає, що навіть незначні відхилення у початкових умовах можуть призвести до суттєвих змін у результаті – так званий ефект метелика (Lorenz, 1963). За спостереженням Кравченко М. О. та Голюк В. Я. [2], управлінські рішення у сучасному середовищі мають прийматися з урахуванням нелінійності, непередбачуваності та багатовекторності взаємодій між елементами системи. Це

потребує нової методології – такої, що дозволяє не лише реагувати на зміни, а й використовувати хаос як джерело розвитку.

Фрактальні організаційні структури, на думку Карінцевої О., Тарасенко С., Старченко А. та Лебідь В. [3], є формою інноваційної побудови управління, у якій кожен структурний елемент (фрактал) має ознаки цілісності, автономності й відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Така структура не потребує жорсткої централізації: вона функціонує на основі єдиних принципів і стандартів, але забезпечує високу гнучкість, швидкість реагування та адаптивність до змін середовища.

Запропонована концептуальна модель прийняття управлінських рішень поєднує елементи фрактального підходу та положення теорії хаосу. Вона ґрунтується на таких принципах:

- *самоорганізація*. Управлінські підрозділи мають можливість самостійно визначати шляхи досягнення мети, зберігаючи узгодженість із загальною стратегією підприємства;
- *самоподібність*. Управлінські процеси на різних рівнях (стратегічному, тактичному, операційному) повторюють базову логіку прийняття рішень, забезпечуючи структурну цілісність системи;
- *нелінійність*. Взаємозв'язки між елементами управлінської системи не є пропорційними, а результати управлінських дій залежать від синергії впливів;
- *емерджентність*. Загальний ефект від діяльності фракталів перевищує суму результатів їх індивідуальних дій, що формує нову якість управління;
- *адаптивність*. Система здатна змінювати власну структуру відповідно до зовнішніх викликів без втрати функціональної ефективності.

Згідно з дослідженнями Мельника А. та Винокурова Р. [4], сучасний процес прийняття управлінських рішень вимагає багатови-

мірного підходу, що охоплює аналітичну, інтуїтивну й прогностичну складові. У межах фрактальної моделі ці складові інтегруються через механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно оцінювати наслідки управлінських рішень і коригувати дії в реальному часі.

Концептуальна схема моделі включає такі етапи:

- діагностика стану системи – аналіз ключових параметрів, ідентифікація точок нестабільності;
- визначення зон хаосу та потенційних атракторів – пошук напрямів розвитку, що здатні стабілізувати систему;
- формування фрактальних осередків управління – створення автономних команд або підрозділів із чітко визначеними функціями;
- прийняття рішень у режимі адаптивного управління – реалізація стратегічних цілей через гнучкі, самоорганізовані процеси;
- зворотний зв'язок і самокорекція системи – безперервний аналіз ефективності прийнятих рішень та внесення змін у реальному часі.

Перевагою запропонованої моделі є її здатність поєднувати централізоване стратегічне управління із децентралізованою операційною діяльністю. Це дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з непередбачуваними ризиками, логістичними проблемами та дефіцитом ресурсів [1].

Розроблена концептуальна модель прийняття управлінських рішень ґрунтується на таких принципах:

- *самоорганізація* – система здатна самостійно відновлювати рівновагу після впливу зовнішніх збурень;
- *самоподібність* – управлінські процеси на всіх рівнях ієрархії мають подібну структуру, що забезпечує узгодженість дій;

- *адаптивність* – модель передбачає можливість швидкого реагування на зміни середовища за рахунок гнучких управлінських зв'язків;
- *нелінійність* – управлінські рішення формуються з урахуванням взаємозалежності чинників, що впливають один на одного у непередбачуваний спосіб;
- *емерджентність* – загальна поведінка системи не є простою сумою дій її елементів, а відображає нову якість, що виникає внаслідок взаємодії підсистем.

Фрактальна модель сприяє формуванню корпоративної культури самоорганізації, де кожен працівник розглядається як активний суб'єкт управління. Це підвищує рівень відповідальності, ініціативності та креативності персоналу, створюючи підґрунтя для інноваційного розвитку.

Важливою характеристикою системи є використання цифрових технологій – аналітичних платформ, систем штучного інтелекту та моделювання хаотичних процесів для прогнозування результатів управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють формувати варіативні сценарії розвитку підприємства й оцінювати їхню стійкість до зовнішніх впливів.

Отже, фрактально-хаотична концепція прийняття управлінських рішень дає змогу розглядати управління не як лінійну послідовність дій, а як динамічний процес еволюції складної системи. Вона інтегрує принципи нелінійної динаміки, самоподібності та самоорганізації, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану на стійкість, гнучкість і розвиток.

Література

1. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87–96.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>

|||||

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-9>DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>