

Пертая София Бесоевна, студентка,
ФГБОУ ВО «Самарский государственный
технический университет»
Pertaya Sofia Besoevna, Student,
Samara State Technical University

Научный руководитель:
Бражников Максим Алексеевич,
к.э.н., доцент кафедры «Экономика промышленности
и производственный менеджмент»,
ФГБОУ ВО «Самарский государственный
технический университет»
Brazhnikov Maxim Alekseevich,
Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Department
of Industrial Economics and Production Management,
Samara State Technical University

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT
OF MANAGEMENT SOLUTIONS IN MODERN CONDITIONS**

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные подходы к разработке управленческих решений в условиях неопределенности. Проанализированы основные методологические концепции принятия решений. Предложена интегрированная модель разработки управленческих решений. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования процессов принятия решений в организациях.

Abstract. The article discusses innovative approaches to the development of management solutions in conditions of uncertainty. The main methodological concepts of decision-making are analyzed. An integrated management solution development model is proposed. The research results can be used to improve decision-making processes in organizations.

Ключевые слова: Управленческие решения, инновационные подходы, гибкие методологии, цифровая трансформация, системное мышление, организационная эффективность.

Keywords: Management decisions, innovative approaches, flexible methodologies, digital transformation, systems thinking, organizational effectiveness.

Современная управленческая практика характеризуется значительным усложнением бизнес-среды, что обусловлено ускорением технологических изменений, глобализацией экономических процессов и возрастающей неопределенностью. В таких условиях традиционные подходы к разработке управленческих решений, основанные на линейных моделях и иерархических структурах, демонстрируют ограниченную эффективность [1]. Возникает необходимость в формировании новых концептуальных подходов, позволяющих организациям не только адаптироваться к изменениям, но и использовать их как источник конкурентных преимуществ.

Актуальность исследования инновационных подходов к разработке управленческих решений обусловлена несколькими факторами. Во-первых, цифровая трансформация бизнес-процессов создает новые возможности для сбора и анализа данных, что принципиально меняет



информационную основу принятия решений. Во-вторых, усложнение организационных структур и рост междисциплинарных взаимодействий требуют более гибких и адаптивных механизмов координации. В-третьих, возрастающая роль инноваций как фактора конкурентоспособности предполагает внедрение методов принятия решений, стимулирующих творческий потенциал сотрудников и организации в целом.

Цель данного исследования заключается в систематизации и критическом анализе инновационных подходов к разработке управленческих решений, а также в формировании интегрированной модели, адаптированной к современным условиям ведения бизнеса.

Процесс принятия управленческих решений прошел значительную эволюцию от классических рациональных моделей до современных интегративных подходов [1]. Традиционная модель, основанная на последовательности этапов «анализ проблемы – разработка альтернатив – выбор оптимального решения – реализация – контроль», постепенно дополняется элементами, учитывающими ограниченную рациональность лиц, принимающих решения, влияние организационного контекста и динамику внешней среды [2].

Согласно исследованию Минцберга Г. и др., в современных условиях процесс принятия решений редко следует линейной последовательности и часто характеризуется итеративностью, параллельным выполнением этапов и циклическими возвратами к предыдущим фазам [3]. Это особенно характерно для инновационных и слабоструктурированных задач, где определение проблемы само по себе является частью решения.

Современные подходы к разработке управленческих решений базируются на нескольких методологических основаниях:

1. Системное мышление – рассматривает организацию как сложную адаптивную систему, где решения должны учитывать взаимосвязи между различными элементами и долгосрочные последствия.
2. Дизайн-мышление – человекоцентричный подход, фокусирующийся на глубоком понимании потребностей заинтересованных сторон, генерации множества идей и быстром прототипировании решений.
3. Гибкие методологии (Agile) – итеративный подход к принятию решений, предполагающий постепенное уточнение требований и решений через короткие циклы планирования и реализации.
4. Доказательный менеджмент (Evidence-based management) – подход, основанный на систематическом использовании лучших доступных данных и научных доказательств при принятии управленческих решений.

Эффективность инновационных подходов к разработке управленческих решений определяется комплексом взаимосвязанных факторов, которые можно классифицировать по нескольким группам (таблица 1).

Таблица 1

Факторы эффективности инновационных управленческих решений

Группа факторов	Содержание	Индикаторы
Организационные	Организационная культура, поддерживающая инновации; гибкость организационной структуры; механизмы кросс-функционального взаимодействия	Уровень децентрализации; скорость принятия решений; наличие инновационных команд
Информационно-технологические	Доступность актуальной информации; аналитические возможности; цифровые инструменты поддержки решений	Степень цифровизации процессов; качество данных; использование предиктивной аналитики



Человеческие	Компетенции персонала; разнообразие экспертизы; мотивация к инновациям	Уровень цифровых навыков; степень вовлеченности сотрудников; инновационная активность
Методологические	Адекватность используемых методов; сочетание формализованных и интуитивных подходов; адаптивность методологии	Соответствие методов типу задач; баланс скорости и качества решений; уровень методологической зрелости

Как видно из таблицы, эффективность инновационных подходов зависит от системного взаимодействия различных факторов, что требует комплексного подхода к их внедрению в организационную практику.

Дизайн-мышление представляет собой человекоцентричный подход к инновациям, который использует инструментарий дизайнера для интеграции потребностей людей, возможностей технологий и требований бизнеса [4]. В контексте разработки управленческих решений данный подход реализуется через следующие этапы, представленные на рисунке 1.

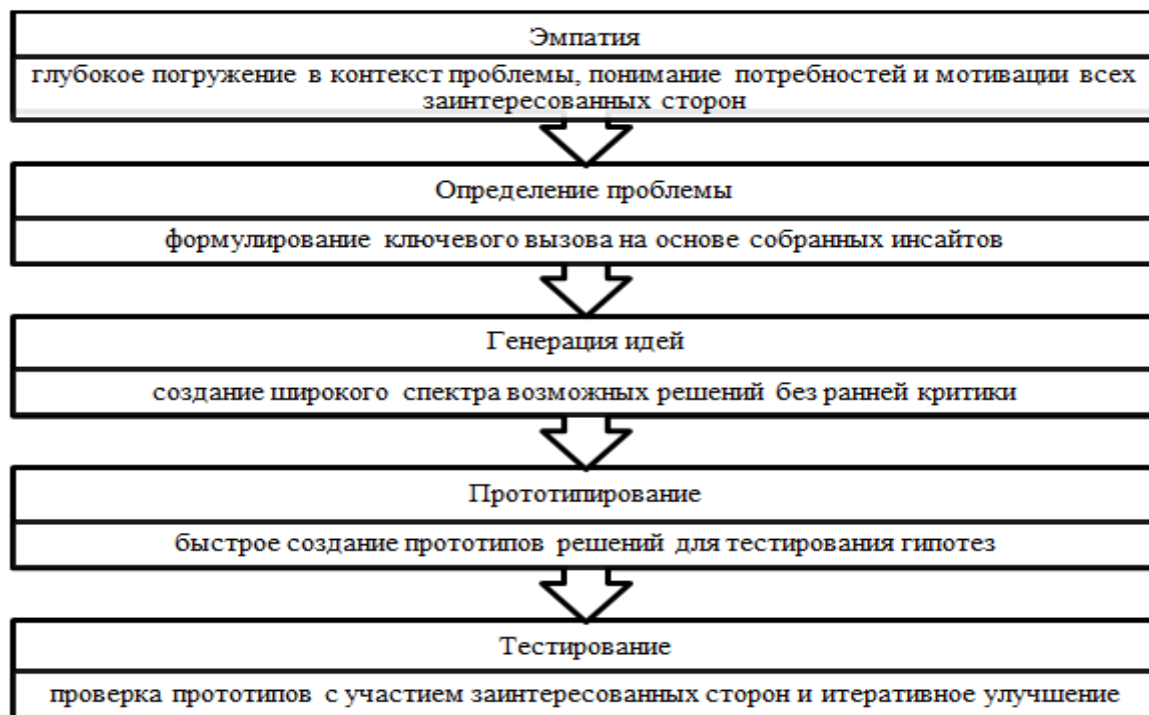


Рисунок 1. Этапы дизайн-мышления

Преимущество дизайн-мышления заключается в его способности находить нестандартные решения сложных проблем за счет глубокого понимания контекста и потребностей пользователей. Данный подход эффективен в ситуациях высокой неопределенности, когда традиционные аналитические методы не дают желаемого результата.

Agile-подход, изначально разработанный для управления программными проектами, сегодня все чаще применяется в контексте принятия управленческих решений. Его ключевые принципы включают:

- итеративный подход к разработке решений;
- приоритет адаптации над следованием плану;



- короткие циклы планирования и реализации;
- постоянная обратная связь от заинтересованных сторон;
- самоорганизующиеся кросс-функциональные команды.

В контексте управленческих решений Agile позволяет разбивать сложные проблемы на управляемые компоненты, быстро получать обратную связь и адаптировать решения к изменяющимся условиям. Согласно исследованию McKinsey, организации, применяющие гибкие подходы к принятию решений, демонстрируют на 20-30% более высокую скорость реакции на рыночные изменения [6].

Цифровая трансформация бизнеса создает беспрецедентные возможности для использования данных в процессе принятия решений. Современные подходы включают:

1. Предиктивная аналитика – использование статистических моделей и алгоритмов машинного обучения для прогнозирования будущих событий и тенденций.
2. Экспериментальный подход – систематическое проведение А/В-тестов и контролируемых экспериментов для проверки гипотез.
3. Визуализация данных – представление сложной информации в наглядной форме для улучшения понимания и ускорения принятия решений.

Организации, активно использующие данные в процессе принятия решений, в 5 раз чаще принимают решения быстрее конкурентов и в 3 раза чаще фиксируют улучшение финансовых показателей [5].

На основе анализа существующих подходов предлагается интегрированная модель разработки управленческих решений, сочетающая элементы различных инновационных подходов. Данная модель представлена в таблице 2.

Таблица 2

Интегрированная модель разработки управленческих решений

Этап	Содержание	Методы и инструменты
Определение проблемного поля	Выявление ключевых вызовов и возможностей; формулирование проблемы с точки зрения заинтересованных сторон	Глубинные интервью; карты эмпатии; анализ данных; системное картирование
Исследование и анализ	Сбор и анализ данных; изучение контекста; формирование гипотез	Количественные и качественные исследования; бенчмаркинг; предиктивная аналитика
Генерация решений	Создание широкого спектра альтернатив; привлечение разнообразной экспертизы	Дизайн-сессии; краудсорсинг; методы креативного мышления
Прототипирование и тестирование	Быстрое создание прототипов; тестирование с участием заинтересованных сторон	Минимально жизнеспособный продукт (MVP); А/В-тестирование; симуляции
Итеративная реализация	Поэтапное внедрение решения; постоянная адаптация на основе обратной связи	Agile-методологии; управление изменениями; метрики эффективности
Масштабирование и обучение	Распространение успешных решений; документирование опыта; непрерывное совершенствование	Сообщества практиков; базы знаний; механизмы организационного обучения



Предложенная модель обладает следующими преимуществами:

1. Сочетает структурированность традиционных подходов с гибкостью инновационных методологий.
2. Интегрирует аналитические и интуитивные методы принятия решений.
3. Обеспечивает баланс между скоростью и качеством решений.
4. Адаптируется к различным типам управленческих задач.
5. Способствует организационному обучению и накоплению знаний.

Внедрение инновационных подходов к разработке управленческих решений требует системных изменений на различных уровнях организации:

1. Организационная культура – формирование культуры, поддерживающей экспериментирование, принятие обоснованного риска и обучение на ошибках. Исследования показывают, что культурные барьеры являются одним из основных препятствий для внедрения инновационных подходов [3].

2. Компетенции персонала – развитие новых компетенций, включая системное мышление, дизайн-мышление, работу с данными и фасилитацию групповых процессов. Это требует как формального обучения, так и практического опыта.

3. Организационные структуры и процессы – создание кросс-функциональных команд, сокращение иерархических уровней, внедрение гибких механизмов координации. По данным исследований, организации с плоской структурой на 25% быстрее принимают решения [5].

4. Технологическая инфраструктура – внедрение цифровых инструментов, поддерживающих сбор и анализ данных, коллаборацию и принятие решений. Важно обеспечить не только наличие технологий, но и их интеграцию в рабочие процессы.

Таким образом, современные условия ведения бизнеса требуют принципиально новых подходов к разработке управленческих решений, сочетающих структурированность с гибкостью, аналитику с интуицией, скорость с качеством. Инновационные подходы создают основу для трансформации процессов принятия решений в организациях.

Список литературы:

1. Артикова Ш.И. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений / Ш.И. Артикова, Ш.Х. Ахроркулов // ЖМВМ. – 2025. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (дата обращения: 19.04.2026).
2. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Эволюция концепций принятия управленческих решений // Вестник экономики, права и социологии. – 2019. – № 2. – С. 13-17.
3. Минцберг Г., Райсингани Д., Теорет А. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – Санкт-Петербург.: Питер, 2018. – 688 с.
4. Brown T. Design Thinking // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 86, No. 6. – P. 84-92.
5. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Boston: Harvard Business Press, 2017. – 240 p.
6. McKinsey technology trends outlook 2024 // McKinsey: сайт. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата обращения: 22.04.2026).

