



DOI: 10.58423/2786-6742/2026-13-50-62
УДК 658.012.4:004

Валерія БОНДАР

PhD, асистент кафедри міжнародного бізнесу та логістики
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Київ, Україна
ORCID ID: [0000-0001-6853-8622](https://orcid.org/0000-0001-6853-8622)
Scopus Author ID: [60411621900](https://orcid.org/60411621900)
e-mail: bondar_valeriya@ukr.net

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті досліджено роль цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах цифровізації економіки. Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у сучасному соціально-економічному середовищі та супроводжуються стрімким розвитком інформаційних технологій, зростанням обсягів даних і підвищенням вимог до швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. За таких умов традиційні підходи до управління потребують доповнення сучасними цифровими інструментами, що забезпечують ефективну інформаційно-аналітичну підтримку менеджменту. Метою статті є систематизація підходів до використання цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень та визначення специфіки їх впливу на формування системи управління на підприємстві. У роботі розглянуто сутність управлінських рішень у контексті цифрової трансформації економіки, а також визначено основні етапи процесу їх прийняття. Обґрунтовано, що цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності інформаційного забезпечення управління, розширює аналітичні можливості менеджерів та дозволяє зменшити вплив суб'єктивних чинників у процесі прийняття рішень. Встановлено, що використання сучасних інформаційних технологій забезпечує можливість оперативного моніторингу діяльності підприємства, обробки значних масивів даних та прогнозування розвитку управлінських ситуацій. У статті систематизовано основні групи цифрових інструментів, що застосовуються у процесі прийняття управлінських рішень. Визначено їх функціональне призначення, сфери застосування та роль у підтримці стратегічних, тактичних і операційних управлінських рішень. Доведено, що комплексне використання цифрових інструментів сприяє підвищенню якості управлінського аналізу, забезпечує більш обґрунтований вибір альтернатив та дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зроблено висновок, що поєднання управлінського досвіду керівників із можливостями сучасних інформаційних технологій формує основу ефективної системи підтримки управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у умовах цифрової економіки.

Ключові слова: управлінські рішення, цифрові інструменти, цифровізація економіки, цифрова трансформація підприємств, інформаційно-аналітична підтримка менеджменту.

JEL Classification: M10, O32, O33, D81



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Absztrakt. A tanulmány a digitális eszközök szerepét vizsgálja a vezetői döntéshozatal folyamatában a vállalatoknál a gazdaság digitalizációjának feltételei között. A kutatás aktualitását azok a transzformációs folyamatok indokolják, amelyek a modern társadalmi-gazdasági környezetben zajlanak, és amelyeket az információs technológiák gyors fejlődése, az adatmennyiségek növekedése, valamint a vezetői döntések gyorsaságával és megalapozottságával szembeni fokozott követelmények kísérnek. Ilyen körülmények között a hagyományos vezetési megközelítések korszerű digitális eszközökkel történő kiegészítést igényelnek, amelyek hatékony információs és analitikai támogatást biztosítanak a menedzsment számára. A tanulmány célja a digitális eszközök vezetői döntéshozatalban történő alkalmazására vonatkozó megközelítések rendszerezése, valamint annak meghatározása, hogy ezek milyen sajátosságokkal befolyásolják a vállalati irányítási rendszer kialakulását. A munka bemutatja a vezetői döntések lényegét a gazdaság digitális transzformációjának kontextusában, továbbá meghatározza a döntéshozatali folyamat fő szakaszait. Megalapozásra kerül, hogy a vezetési folyamatok digitalizációja hozzájárul az irányítás információs támogatásának hatékonyságnöveléséhez, bővíti a vezetők analitikai lehetőségeit, és lehetővé teszi a szubjektív tényezők hatásának csökkentését a döntéshozatal során. Megállapítást nyert, hogy a korszerű információs technológiák alkalmazása biztosítja a vállalati működés operatív monitorozásának, a nagy adatmennyiségek feldolgozásának és a vezetési helyzetek fejlődésének előrejelzésének lehetőségét. A tanulmány rendszerezi a vezetői döntéshozatal során alkalmazott digitális eszközök fő csoportjait. Meghatározásra kerül azok funkcionális rendeltetése, alkalmazási területe és szerepe a stratégiai, taktikai és operatív vezetői döntések támogatásában. Bizonyítást nyert, hogy a digitális eszközök komplex alkalmazása hozzájárul a vezetői elemzés minőségének javításához, megalapozottabb alternatívaválasztást biztosít, és lehetővé teszi a vállalat külső és belső környezetében bekövetkező változásokra való időbeni reagálást. A következtetés szerint a vezetők irányítási tapasztalatának és a korszerű információs technológiák lehetőségeinek összekapcsolása képezi a hatékony döntéstámogató rendszer alapját, és hozzájárul a vállalatok versenyképességének növeléséhez a digitális gazdaság feltételei között.

Kulcsszavak: vezetői döntések, digitális instrumentumok, a gazdaság digitalizálása, a vállalkozások digitális átalakulása, információs és elemzési támogatás a vezetés számára.

Abstract. The article examines the role of digital tools in managerial decision-making in the context of the digitalization of the economy. The relevance of the study is due to current transformations taking place in the modern socio-economic environment and accompanied by the rapid development of information technologies, the rapid growth of data, and the increasing requirements for the speed and quality of decision-making. Under such conditions, traditional approaches to management need to be supplemented with modern digital tools that provide effective analytical support for management. The study aims to systematize approaches to the use of digital tools in the process of making managerial decisions and determine the specifics of their impact on the formation of the management system at enterprises. The paper addresses the problem of the concept of managerial decisions in the context of the digital transformation of the economy, and also identifies the main stages of the decision-making process. The findings indicate that the digitalization of managerial processes contributes to increasing the efficiency of information support for management, expands the analytical capabilities of managers, and allows reducing the influence of subjective factors in decision-making processes. The study finds that the use of modern information technologies provides the possibility of operational monitoring of the enterprise's activities, processing large data sets and predicting business scenarios. The article systematizes the main groups of digital tools used in the process of making management decisions. Their functions, scope and role in supporting strategic, tactical and operational management decisions are determined. The study demonstrates that the comprehensive use of digital tools increases the quality of management analysis, provides a more informed choice and allows for a timely response to changes in the external and internal environment of the enterprise. The study concludes that the combination of managerial experience of managers



with the capabilities of modern information technologies forms the basis of an effective decision support system and increasing the competitiveness of enterprises in the digital economy.

Keywords: *management solutions, digital tools, digitalization of the economy, digital transformation of enterprises, information and analytical support for management*

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються у сучасному соціально-економічному середовищі, як в межах нашої країни так і на глобальному ринку спричиняють функціонування підприємств в умовах підвищеної нестабільності, швидких змін ринкової кон'юнктури, посилення конкурентного тиску та прискореного розвитку інформаційних технологій. За таких обставин управлінські рішення повинні прийматися оперативно, бути економічно обґрунтованими та адаптивними, що відповідно істотно ускладнює діяльність управлінського персоналу. В той же час, цифровізація економіки формує нову логіку організації управлінських процесів, у межах яких інформація перетворюється на стратегічний ресурс. Оскільки постійне зростання обсягів даних, які генеруються як у межах системи самих підприємств, так і у зовнішньому середовищі, потребує застосування сучасних цифрових інструментів для їх збору, обробки та аналізу, управлінські рішення все частіше ґрунтуються на аналітичних висновках та ширшому використанню інформаційних технологій, а не лише на професійному досвіді та інтуїції менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположниками досліджень проблем стратегічного управління і прийняття управлінських рішень зокрема, є такі відомі вчені як М. Портер, І. Ансофф та П. Друкер. З того часу, сфера застосувань управлінських рішень значно розширилась, охоплюючи складні процеси від стратегічного планування до оперативного управління. Сучасні наукові дослідження все більшу увагу приділяють трансформації процесу прийняття управлінських рішень під впливом діджиталізації економіки. Наприклад, у роботі дослідників з країн Азії [12] підкреслюється, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління за рахунок використання великих масивів даних, аналітики та штучного інтелекту, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення. У роботі іспанських науковців [13] особлива увага приділяється використанню математичних моделей та цифрових платформ для підтримки стратегічних рішень, що дозволяє враховувати багатofакторність середовища та забезпечувати збалансований розвиток підприємства. У статті [14] висвітлено, як цифрова трансформація сприяє розвитку гнучких та адаптивних організаційних моделей, що дозволяє організаціям ефективніше реагувати на зміни та виклики ринку. Авторами наголошується, що цифрова трансформація є не лише необхідною для підтримки конкурентоспроможності, але й ключовим аспектом для прийняття інноваційних бізнес-рішень. Серед вітчизняних науковців, питанням особливостей прийняття управлінських рішень та дослідженням особливостей впливу цифрових інструментів на них. Значна частина робіт вітчизняних науковців присвячена



питанням впливу цифровізації економіки на господарську діяльність підприємств та її наслідки. Так, науковці Пілецька С., Ареф'єв С., Петровська С., Колесников С. у своїй роботі [2] досліджують процес цифрової трансформації суспільства та її вплив на економічну безпеку як на рівні підприємств, так і на рівні держави. Схожі дослідження проводять науковці Дячков Д. та Потапук І. [1] пов'язуючи поняття «економічна безпека підприємства» та цифровізацію економіки і аналізуючи вплив останньої на розвиток підприємства. Питанням особливостей прийняття управлінських рішень та впливу різноманітного інструментарію підтримки прийняття рішень присвячена робота вчених з Інституту проблем реєстрації інформації НАН України під керівництвом Каденко С. [3]. Дослідження зосереджено на задачах, що пов'язані з підтримкою прийняття рішень у процесі стратегічного планування у слабо структурованих предметних областях та зосереджує свою увагу на наявному інструментарію з позицій їхнього математичного забезпечення та функційних можливостей, зокрема, з вирішення задач стратегічного планування.

Узагальнення результатів попередніх досліджень інших науковців дозволяє зробити висновок, що цифрові інструменти поступово трансформуються з допоміжного засобу підтримки управлінських рішень у ключовий елемент системи управління підприємством. Проте швидке зростання ролі сучасних інформаційних технологій зумовлює постійну потребу перегляду та удосконалення наукових підходів до прийняття управлінських рішень.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на обширні дослідження в даній тематиці, значне коло проблем залишається розглянутим не в повній мірі. Зокрема, класифікація цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень потребує актуалізації. Крім того, глибшу увагу варто приділити технологіям штучного інтелекту, які нині є одним з драйверів економічного зростання і широко впроваджуються в діяльність підприємств різного виду, на різних рівнях управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація підходів до використання цифрових інструментів в процесі прийняття управлінських рішень та визначення специфіки їх впливу на систему підтримки менеджменту на підприємстві.

Методи та методологія. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесу прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації економіки, а також положення теорії менеджменту та цифрової трансформації. В рамках дослідження використано методи теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності управлінських рішень і класифікації цифрових інструментів); структурно-логічний аналіз (для виокремлення етапів процесу прийняття управлінських рішень); порівняльний аналіз (для оцінювання впливу цифрових інструментів на різні рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний)).



Основні результати дослідження. Процес прийняття управлінських рішень є ключовою складовою системи менеджменту, оскільки саме через нього реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. В умовах цифрової економіки змінюється характер інформаційного забезпечення управління, зростає роль аналітичних інструментів і підвищується значення швидкості обробки інформації. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати окремі управлінські процедури, зменшити вплив суб'єктивного чинника та підвищити точність управлінських рішень.

Застосування сучасних методів підвищення ефективності управлінських рішень особливо актуальне для українських підприємств в умовах воєнного стану. Необхідність швидко реагувати на динамічні події, постійна нестача ресурсів та невизначеність майбутнього, а також підвищені ризики для персоналу, інфраструктури та каналів комунікації формують нову реальність роботи управлінців.

Сучасні управлінські рішення формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, технологічних, соціальних та організаційних факторів. Традиційні методи аналізу не завжди забезпечують можливість комплексної оцінки таких факторів, що обумовлює необхідність застосування цифрових інструментів, здатних працювати з великими масивами даних і забезпечувати багатовимірний аналіз управлінських ситуацій. Особливого значення в процесі прийняття управлінських рішень набуває аналітична складова. Цифрові інструменти створюють передумови для прогнозування розвитку подій, моделювання альтернативних сценаріїв та оцінювання ризиків, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських дій і зниженню ймовірності прийняття неефективних рішень.

Таким чином, дослідження цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень є актуальним з огляду на необхідність адаптації управлінських підходів до умов цифрової економіки. Поєднання управлінського досвіду та можливостей сучасних інформаційних технологій формує основу для створення ефективної системи підтримки управлінських рішень, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємств у конкурентному середовищі.

Сутність управлінського рішення в умовах цифровізації полягає у свідомому виборі керівником або управлінською командою одного з можливих варіантів дій на основі аналізу інформації, спрямованого на досягнення стратегічних, тактичних або операційних цілей організації [1].

Важливою характеристикою управлінських рішень є їх диференціація за рівнями управління. Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку організації і потребують глибокого аналізу та прогнозування. Тактичні рішення спрямовані на оптимізацію діяльності у середньостроковій перспективі, тоді як операційні рішення забезпечують щоденне функціонування підприємства. Цифрові інструменти дозволяють адаптувати інформаційно-аналітичну підтримку відповідно до кожного з цих рівнів.



У класичному розумінні процес прийняття управлінських рішень включає такі послідовні етапи: ідентифікацію проблеми, збір і аналіз інформації, формування альтернативних варіантів дій, вибір оптимального рішення, його реалізацію та оцінку результатів. У цифровому середовищі загальна логіка цього процесу зберігається, проте суттєво змінюється зміст окремих етапів і засоби їх реалізації.

На етапі виявлення проблеми цифрові технології забезпечують можливість постійного моніторингу діяльності підприємства. Використання інформаційних систем дозволяє фіксувати відхилення ключових показників у режимі реального часу, що дає змогу ідентифікувати проблемні ситуації на ранніх стадіях. Таким чином, управлінські рішення стають більш проактивними, а не реактивними.

Збір інформації в умовах цифровізації характеризується значним розширенням інформаційної бази. Окрім внутрішніх даних підприємства, менеджери використовують інформацію з зовнішніх джерел: ринкову аналітику, галузеві огляди, дані про поведінку споживачів, макроекономічні показники та ін. Обробка таких обсягів інформації вручну є неможливою, що обумовлює необхідність використання цифрових інструментів аналізу даних.

Аналітичний етап прийняття управлінських рішень зазнає найбільшої трансформації. Цифрові технології дозволяють застосовувати багатофакторний аналіз, економіко-математичні моделі, сценарне прогнозування та методи візуалізації даних. Це забезпечує глибше розуміння причинно-наслідкових зв'язків між показниками та підвищує якість управлінських висновків.

Вибір управлінського рішення в умовах цифровізації базується на результатах аналітичної обробки інформації, проте не зводиться виключно до автоматизованих рекомендацій. Остаточне рішення залишається за менеджером, який враховує стратегічні пріоритети організації, її ресурси, організаційну культуру та можливі соціальні наслідки реалізації обраного варіанту дій. Таким чином, цифрові інструменти виконують функцію підтримки, а не заміни управлінського рішення.

Реалізація управлінських рішень у цифровому середовищі супроводжується використанням інформаційних систем контролю та координації. Це дозволяє відстежувати хід виконання рішень, оцінювати ефективність використання ресурсів та своєчасно вносити корективи. Контроль перестає бути разовою управлінською дією і трансформується у безперервний процес моніторингу.

Отже, управлінське рішення в умовах цифровізації набуває рис системного та даноорієнтованого процесу. Це підвищує вимоги до професійних компетенцій менеджерів, які повинні володіти навичками аналізу даних та критичного мислення.

Цифрові інструменти, що використовуються у процесі прийняття управлінських рішень, формують цілісну систему інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту. Їх застосування спрямоване на підвищення якості аналізу, зменшення невизначеності та забезпечення своєчасності управлінських

дій. У прикладному вимірі цифрові інструменти не є універсальними, оскільки кожна їх група орієнтована на підтримку певних типів управлінських рішень і рівнів управління.

Класифікацію цифрових інструментів, що використовуються при прийнятті управлінських рішень наведено в таблиці 1. Аналіз існуючих інструментів цифровізації дозволив розподілити їх на групи залежно від їх основного призначення, збору та обробки даних до моделювання управлінських альтернатив і прогнозування та узагальнити їх за їх функціональним призначенням. В свою чергу, кожен з цифрових інструментів може бути застосований на різних рівнях управління. У цьому контексті цифрові рішення співвіднесено з операційним, тактичним та стратегічним рівнями менеджменту, що відображає ієрархію прийняття рішень в організації.

Таблиця 1
Цифрові інструменти у прийнятті управлінських рішень

Призначення груп інструментів	Група цифрових інструментів	Основне призначення	Рівень управління	Типи управлінських рішень	Приклад
Аналітичні	Системи бізнес-аналітики (BI)	Збір, обробка та візуалізація управлінської інформації	Тактичний, стратегічний	Аналіз результатів діяльності, оцінка ефективності, стратегічне планування	SAS, SAP Business Objects, Oracle Business Intelligence тощо
	Технології аналізу великих даних (Big Data)	Аналіз великих масивів структурованих і неструктурованих даних	Стратегічний	Прогнозування ринкових тенденцій, оцінка поведінки споживачів, довгострокове планування	Apache Hadoop, Google BigQuery, Amazon Redshift, Microsoft Azure Synapse Analytics тощо
Інтеграційні	Інтегровані системи управління ресурсами підприємства (ERP)	Комплексне управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами	Операційний, тактичний, стратегічний	Планування ресурсів, контроль витрат, координація діяльності підрозділів	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX тощо



Призначення груп інструментів	Група цифрових інструментів	Основне призначення	Рівень управління	Типи управлінських рішень	Приклад
Комунікаційно-орієнтовані	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Аналіз клієнтської бази та підтримка рішень у сфері маркетингу і продажів	Тактичний, операційний	Сегментація клієнтів, формування цінової політики, розвиток клієнтоорієнтованих стратегій	Resco CRM, Salesforce, Microsoft Dynamics 365 тощо
Інтелектуальні	Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Моделювання альтернатив і сценаріїв управлінських рішень	Стратегічний, тактичний	Вибір оптимальних альтернатив, оцінка ризиків, інвестиційні рішення	IBM Cognos, Microsoft DSS, Oracle Essbase тощо
	Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання	Автоматизований аналіз і підтримка управлінських рішень	Стратегічний, тактичний	Прогнозування, оптимізація управлінських процесів, підтримка складних управлінських рішень	IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI тощо

Джерело: сформовано автором за джерелами [2-6]

Однією з базових груп цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень є системи бізнес-аналітики. Вони забезпечують збір, інтеграцію, обробку та візуалізацію даних з різних джерел. Для менеджерів такі системи виступають засобом оперативної оцінки фінансових результатів, ефективності бізнес-процесів та досягнення встановлених цілей. Бізнес-аналітика дозволяє виявляти тенденції, аномалії та взаємозв'язки між показниками, що істотно підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Практичне значення систем бізнес-аналітики полягає у можливості формування інтерактивних звітів і панелей показників, які забезпечують наочність інформації та спрощують її інтерпретацію. Це особливо важливо для тактичних і стратегічних рішень, де необхідно швидко оцінювати альтернативи та прогнозувати наслідки управлінських дій [2].

Важливе місце серед цифрових інструментів займають інтегровані системи управління ресурсами підприємства. Їх використання спрямоване на забезпечення комплексного підходу до управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами. Такі системи дозволяють стандартизувати управлінські процеси, підвищити прозорість діяльності підприємства та зменшити ризики, пов'язані з неузгодженістю управлінських рішень між підрозділами.

Інтегровані системи управління ресурсами мають прикладне значення для прийняття як операційних, так і стратегічних управлінських рішень. Вони



забезпечують керівництво актуальною інформацією щодо витрат, доходів, завантаженості ресурсів та результатів діяльності, що дозволяє оперативно коригувати управлінські дії відповідно до змін внутрішнього середовища.

Окремою групою цифрових інструментів є системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони орієнтовані на підтримку управлінських рішень у сфері маркетингу, продажів та сервісного обслуговування. Використання таких систем дозволяє накопичувати й аналізувати інформацію про клієнтів, їхні потреби та поведінкові характеристики.

Застосування систем управління взаємовідносинами з клієнтами сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо сегментації ринку, формування асортиментної та цінової політики, а також розвитку клієнтоорієнтованих стратегій. Для менеджменту це означає перехід від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних. Суттєву роль у прийнятті управлінських рішень відіграють системи підтримки прийняття рішень. Їх особливістю є орієнтація на аналіз альтернатив і моделювання управлінських сценаріїв. Такі системи дозволяють оцінювати можливі наслідки управлінських рішень з урахуванням впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Системи підтримки прийняття рішень мають особливу цінність у ситуаціях високої невизначеності та ризику. Вони застосовуються для стратегічного планування, інвестиційного аналізу та управління ризиками, забезпечуючи менеджерів інструментами для порівняння альтернативних варіантів дій [3]. Важливим елементом сучасних цифрових інструментів є технології аналізу великих даних. Вони дозволяють працювати з великими обсягами структурованої та неструктурованої інформації, що значно розширює аналітичні можливості управління. Аналіз великих даних використовується для прогнозування попиту, оцінки ефективності управлінських рішень та виявлення прихованих закономірностей розвитку ринку [4]. Останнім часом широке використання отримали технології штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнесу, і управлінських рішень зокрема. Заміна штучним інтелектом певних операцій, особливо в умовах складних алгоритмів та великої кількості завдань, сприяє підвищенню точності їх виконання та досягненню більш ефективних результатів [8]. Переваги та недоліки використання зазначених цифрових інструментів при прийнятті управлінських рішень наведено в таблиці 2.

Систематизація переваг і недоліків свідчить, що сукупність цифрових інструментів, що використовуються на підприємствах при прийнятті управлінських рішень формує багаторівневу систему на всіх рівнях менеджменту та забезпечує інтеграцію даних, аналітики та управлінських рішень. А в сучасних умовах ведення господарської діяльності можна говорити про те, що такі інструменти можуть виступати не лише допоміжним елементом, але й ключовим фактором у підвищенні ефективності управлінської діяльності, забезпечуючи адаптивність підприємств до динамічних умов сучасного бізнес-середовища.



Таблиця 2

Переваги та недоліки використання цифрових інструментів в управлінських рішеннях

Група цифрових інструментів	Переваги	Недоліки
Системи бізнес-аналітики (BI)	Забезпечують збір, інтеграцію, обробку та візуалізацію даних; сприяють виявленню тенденцій, аномалій і взаємозв'язків; підвищують обґрунтованість управлінських рішень; формують інтерактивні звіти та панелі показників	Залежність від якості та повноти даних; складність інтеграції з різними джерелами; потреба у спеціалізованих навичках для інтерпретації
Технології аналізу великих даних (Big Data)	Забезпечують обробку великих обсягів структурованих і неструктурованих даних; розширюють аналітичні можливості; дозволяють прогнозувати попит і виявляти ринкові закономірності	Висока вартість інфраструктури; складність обробки та інтерпретації даних; проблеми захисту інформації
Інтегровані системи управління ресурсами підприємства (ERP)	Забезпечують комплексне управління ресурсами; підвищують прозорість діяльності; сприяють стандартизації процесів; зменшують ризики неузгодженості рішень між підрозділами	Висока вартість впровадження та підтримки; складність адаптації до специфіки підприємства; тривалий період впровадження
Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Забезпечують накопичення та аналіз інформації про клієнтів; сприяють обґрунтованим рішенням у маркетингу та продажах; підтримують сегментацію та клієнтоорієнтовані стратегії	Залежність від якості клієнтських даних; ризики витоку інформації; необхідність постійного оновлення та супроводу
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Дозволяють моделювати альтернативи та сценарії; забезпечують оцінку наслідків рішень; ефективні в умовах невизначеності та ризику; підтримують стратегічне планування	Складність розробки моделей; залежність від точності вихідних даних; обмежена універсальність для різних предметних областей
Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання	Автоматизують аналіз і підтримку рішень; підвищують точність виконання складних задач; забезпечують оптимізацію процесів і прогнозування	Високі витрати впровадження; ризик помилкових або непрозорих рішень; залежність від алгоритмів і даних

Джерело: сформовано автором за джерелами [3-10].

Використання систем штучного інтелекту в господарській діяльності дозволяє поєднувати наукові знання в сфері управління та інформаційні технології задля, розширюючи при цьому практичну сферу діяльності менеджерів.

Так, прикладами застосування штучного інтелекту в системі прийняття рішень на підприємствах можуть бути [10]:

1. Системи автоматичного розпізнавання та протидії кібератакам, що допомагають співробітникам відділів технологій та інформаційної безпеки реагувати на ситуації, що вимагають негайного втручання. В окремих випадках такі системи можуть функціонувати без зовнішньої адміністративної реакції.

2. Системи прийняття рішень щодо надання фінансування, які використовуються в банківських та фінансових установах для обробки великого обсягу даних, таких як кредитні історії, ризикові фактори та доходи клієнтів.

3. Пошукові системи, які використовують штучний інтелект для контекстуального пошуку та пошуку за подібними запитами, включаючи локальні системи пошуку на підприємствах.

4. Системи безпеки, такі як антивірусне програмне забезпечення, які приймають рішення щодо вмісту файлів на основі їхньої поведінки в синтетичних умовах та навчаються на основі існуючого шкідливого програмного забезпечення.

Звісно, використання систем, заснованих на технологіях штучного інтелекту не обмежується наведеними прикладами. Проте, стає очевидним, що застосування штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень дозволяє прискорити і поліпшити багато бізнес-процесів та забезпечити їх ефективність, оскільки його використання дає можливість обробляти великі обсяги даних та робити з ними аналіз, що може бути важко або навіть неможливо виконати людям. Він може виявляти тенденції, закономірності та взаємозв'язки в даних, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення на підставі фактичних даних [11].

Актуальні аналітичні дослідження міжнародних організацій підтверджують суттєве зростання ролі цифрових інструментів у процесах прийняття управлінських рішень. Зокрема, за прогнозами Gartner [15], до 2027 року до 50% бізнес-рішень будуть автоматизовані або підтримані інструментами штучного інтелекту, що свідчить про формування нової парадигми управління, заснованої на даних. Водночас відбуваються суттєві зміни в організаційній структурі підприємств. Очікується, що до 2026 року близько 20% організацій використовуватимуть можливості штучного інтелекту для оптимізації управлінських рівнів, зокрема шляхом скорочення середнього менеджменту. Така тенденція зумовлює підвищення ролі цифрових платформ і аналітичних систем у координації діяльності та прийнятті рішень на різних рівнях управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Систематизація підходів до використання цифрових інструментів в управлінні підприємствами дозволила виділити основні групи згідно їх призначень та рекомендувати використання кожної з груп для різного роду завдань та на різних рівнях менеджменту. Доведено, що цифрові інструменти відіграють ключову роль у



формуванні сучасної системи прийняття управлінських рішень. Отримані результати проведеного дослідження показали, що комплексне використання таких інструментів забезпечує аналітичну обґрунтованість, системність і адаптивність управління, що призводить до позитивних ефектів. Подальші дослідження варто зосередити на практичних аспектах застосування цифрових інструментів у стратегічному, тактичному та операційному управлінні, а також оцінці їх переваг та обмежень.

Фінансування. Автор не отримував фінансування для цього дослідження.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів

Декларація використання ШІ. Автор не використовував інструменти штучного інтелекту під час підготовки рукопису.

Список використаних джерел

1. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. М. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
2. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>
3. Каденко С. В., Циганок В. В., Андрійчук О. В., Карабчук А. В. Аналіз інструментарію підтримки прийняття рішень у контексті вирішення задач стратегічного планування. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2020. Т. 22. № 2. DOI: <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2020.22.2.211281>
4. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36. No. 4. P. 1165–1188. DOI: <https://doi.org/10.2307/41703503>
5. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 16th ed. Pearson, 2020.
6. Monk E., Wagner V. *Concepts in Enterprise Resource Planning*. 4th ed. Cengage Learning, 2013.
7. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 3rd ed. Routledge, 2019.
8. Дриньов Д., Войтех К., Тимошенко Р. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
9. Бондар В. Ю., Бровко Л. В. Вплив діджиталізації на прийняття управлінських рішень. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції*. 20 травня 2025 р. ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 22.
10. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія. За заг. ред. А.І. Шевченка. Київ: Інститут проблем штучного інтелекту МОН і НАН України, 2023. 305 с.
11. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 83–87. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-16>
12. Peng Y. et al. Impact of Digitalization on Process Optimization and Decision-Making towards Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(20). DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015156>
13. Ulrich K. et al. Drivers of decision-making towards digital transformation. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. P. 2105–2125. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00752-2>
14. Erceg Ž., Đalić N. The importance of digital transformation for business decision-making. *Novi Ekonomist*. 2024. Vol. 18(36). P. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.69781/NOEK202436041>
15. Gartner Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2026 and Beyond. (October 21, 2025). Gartner IT Symposium (October 20–23, Orlando). Press Release. www.gartner.com. URL:



<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-21-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2026-and-beyond> (дата звернення: 20.02.2026).

References

1. Diachkov, D., Potapiuk, I., & Kapran, I. (2021). Economic security in the system of strategic enterprise management. *Ekonomika ta suspilstvo*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> [in Ukrainian]
2. Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., & Kolesnykov, S. O. (2024). Strategic ensuring of economic security of enterprises in the context of digitalization of the Ukrainian economy. *Problemy ekonomiky*, 2(60), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190> [in Ukrainian]
3. Kadenko, S. V., Tsyganok, V. V., Andriichuk, O. V., & Karabchuk, A. V. (2020). Analysis of decision support tools in the context of strategic planning problems. *Data Recording, Storage and Processing*, 22(2). <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2020.22.2.211281> [in Ukrainian]
4. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
5. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
6. Monk, E., & Wagner, B. (2013). *Concepts in enterprise resource planning* (4th ed.). Cengage Learning.
7. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (3rd ed.). Routledge.
8. Drynov, D., Voitek, K., & Tymoshenko, R. (2023). Artificial intelligence in management decision-making. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika*, (18), 74–79. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7> [in Ukrainian]
9. Bondar, V. Y., & Brovko, L. V. (2025). The impact of digitalization on management decision-making. In *Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference*. FOP Palianytsia. [in Ukrainian]
10. Shevchenko, A. I. (Ed.). (2023). *Artificial intelligence development strategy in Ukraine*. Kyiv: Institute of Artificial Intelligence Problems [in Ukrainian]
11. Bohoyavlenska, Y., Svirko, S., & Bereznytskyi, D. (2020). Ensuring flexibility in management decision-making and digitalization. *Infrastruktura rynku*, (49), 83–87. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-16> [in Ukrainian]
12. Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., & Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability. *Sustainability*, 15(20). <https://doi.org/10.3390/su152015156>
13. Ulrich, K., Guijarro-García, M., Pagán-Castaño, E., et al. (2025). Drivers of decision-making towards digital transformation. *Review of Managerial Science*, (19), 2105–2125. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00752-2>
14. Erceg, Ž., & Đalić, N. (2024). The importance of digital transformation for business decision-making. *Novi Ekonomist*, 18(36), 41–48. <https://doi.org/10.69781/NOEK202436041>
15. Gartner. (2025). Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2026 and beyond. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-21-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2026-and-beyond>

Отримано:	09.03.2026	Beérkezett:	2026.03.09	Received:	09.03.2026
Прийнято до друку:	08.04.2026	Elfogadva:	2026.04.08	Accepted:	08.04.2026
Опубліковано:	29.05.2026	Megjelent:	2026.05.29	Published:	29.05.2026