

Кривобок Катерина Володимирівна
К.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна, Харків
kateryna.kryvobok@hneu.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

Король Євгенія Валентинівна
Здобувач першого бакалаврського рівня 4 курсу Хнеу ім. Семена Кузнеця

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В сучасних умовах прискореного розвитку цифрових технологій великого значення набуває організація ефективного процесу інформаційного забезпечення будь-яких процесів на підприємстві, що існують в управлінській сфері. Процес прийняття управлінських рішень є одним з ключових процесів, який впливає на ефективну діяльність підприємства в сучасних умовах. Цифрова трансформація, яка відбувається в сьогоденні диктує свої умови для функціонування та розвитку підприємств, а саме швидкої їх адаптації до постійних змін в конкурентному середовищі, все це обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Питання різних аспектів забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві, в тому числі і інформаційних широко розглядається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема Я. Базилюка, О. Білоруса, В. Вергуна, В. Геєця, І. Должанського, П. Друкера, Я. Жаліла, Д. Лук'яненка, Дж. М. Кейнса, П. Кругмана, Ю. Макогона, Ю. Мацейка, Є. Масленнікова, А. Маршалла, А. Пилипенка, М. Портера та інших. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням управління та інформаційного забезпечення, недостатньо дослідженими залишаються аспекти інтеграції цифрових технологій у процес прийняття рішень, а також їх адаптації до умов нестабільності та підвищеної невизначеності [1, 2].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад щодо вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації підприємств. У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються стрімкою цифровізацією бізнес-процесів, інформація стає ключовим ресурсом забезпечення ефективного функціонування підприємств. Цифрова трансформація змінює підходи до управління, підвищує вимоги до швидкості, обґрунтованості та якості прийняття управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває проблема інформаційного забезпечення управлінських рішень в умовах високої невизначеності, динамічності зовнішнього середовища та кризових викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом в Україні. У таких умовах підприємства потребують сучасних інформаційних систем і цифрових інструментів, які дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, прогнозувати розвиток ситуацій та мінімізувати ризики. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень із урахуванням можливостей цифрової трансформації, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності.

Різні науковці по-різному трактують поняття «процес прийняття управлінських рішень», однак спільним є розуміння його як послідовного та системного підходу до аналізу ситуації й вибору найбільш доцільних альтернатив для досягнення визначених цілей в управлінні організацією або підприємством [3, 4].

Аналіз наукових підходів до визначення поняття прийняття управлінських рішень свідчить про відсутність єдиного трактування, що пояснюється багатогранністю

цього процесу. Разом із тим більшість авторів розглядають його як складну, багатокомпонентну систему, що поєднує аналіз інформації, вибір альтернатив та досягнення цілей організації.

З'ясовано, що окремі дослідники акцентують увагу на різних аспектах процесу прийняття рішень. Зокрема, підкреслюється роль обмеженої раціональності та інформаційних обмежень, значення відповідальності за результати рішень і необхідність урахування довгострокових наслідків. Інші науковці розглядають цей процес як адаптивний і еволюційний, що базується на досвіді, знаннях і навчанні.

Важливим є також підхід, який акцентує на колективному характері прийняття рішень у складних умовах, а також на ролі аналітичного мислення, що ґрунтується на обробці даних і формуванні гіпотез. Водночас низка авторів визначає управлінське рішення як інструмент впливу керівника на об'єкт управління та спосіб досягнення поставлених цілей через вибір оптимальної альтернативи [5].

Отже, процес прийняття управлінських рішень доцільно розглядати як комплексний, системний і цілеспрямований процес, що передбачає поєднання аналітичних, інтелектуальних і організаційних складових, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства [6].

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до управління підприємством, зокрема процес прийняття управлінських рішень. Вона передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Процес прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації – це комплекс дій, спрямованих на вибір оптимальної альтернативи на основі аналізу великих обсягів даних із використанням цифрових інструментів [7].

Основною відмінністю є: швидкість обробки інформації, автоматизація аналітики, зменшення впливу суб'єктивного фактору. Цифрова трансформація формує принципово нову управлінську парадигму, в якій ключову роль відіграють дані, технології та швидкість реагування на зміни. Передусім, спостерігається перехід від інтуїтивного до даноорієнтованого управління, що забезпечує значно вищий рівень обґрунтованості управлінських рішень. Використання великих масивів даних та аналітичних систем дозволяє мінімізувати ризики помилок і підвищити точність прогнозування результатів діяльності підприємства.

Важливим висновком є також зростання ролі автоматизації та штучного інтелекту, що сприяє оптимізації процесів прийняття рішень. Частина рутинних та аналітичних функцій передається цифровим системам, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах управління. Цифрова трансформація істотно впливає на швидкість прийняття рішень, яка стає критичним фактором конкурентоспроможності. Завдяки миттєвому доступу до інформації та її обробці підприємства можуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності ринку.

Ще одним важливим аспектом є зростання гнучкості та адаптивності управління. Традиційні довгострокові плани поступаються місцем більш динамічним підходам, які передбачають постійне коригування рішень відповідно до актуальних даних. Суттєві зміни відбуваються і в організаційній структурі управління. Зокрема, посилюється тенденція до децентралізації прийняття рішень, що обумовлено доступністю інформації на різних рівнях управління. Це сприяє підвищенню оперативності та залученості персоналу, але водночас вимагає високого рівня компетентності працівників [8].

Крім того, цифрові технології забезпечують прозорість та контроль управлінських процесів, що підвищує відповідальність за прийняті рішення та сприяє більш ефективному моніторингу їх реалізації [3, 5, 7].

Не менш важливим є трансформація ролі менеджера, який із традиційного адміністратора перетворюється на аналітика, координатора та інтегратора інформації. Це вимагає розвитку нових компетенцій, зокрема цифрової грамотності та навичок роботи з аналітичними інструментами.

Разом із позитивними аспектами цифровізація породжує нові виклики, зокрема підвищення значущості кібербезпеки та захисту інформації. Управлінські рішення повинні враховувати потенційні цифрові ризики, що стає невід'ємною частиною сучасного менеджменту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація не лише вдосконалює процес прийняття управлінських рішень, але й змінює його сутність, роблячи його більш: технологічно орієнтованим, швидким і гнучким, інтегрованим, менш залежним від суб'єктивних факторів. Водночас ефективність такого процесу значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, якості даних та здатності персоналу адаптуватися до нових умов функціонування.

Сучасні особливості процесу прийняття управлінських рішень все більше залежать від володіння інформацією, якою все далі стає більше а отже виникають складнощі з тим як її обробляти. Відповідно сучасні практики підтримки інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень формуються під впливом цифрової трансформації та орієнтовані на підвищення швидкості, точності й обґрунтованості управління. Вони базуються на інтеграції даних, автоматизації процесів, використанні аналітики та цифрових платформ, потребують високої кваліфікації менеджерів щодо обробки та використання цієї інформації [4, 6, 8].

В умовах цифрової трансформації економіки процес прийняття управлінських рішень зазнає суттєвих змін, що зумовлено активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Традиційні підходи до управління, які базувалися переважно на досвіді та інтуїції керівника, поступово трансформуються у даноорієнтовані (data-driven) моделі, що забезпечують підвищення обґрунтованості, точності та швидкості прийняття рішень.

Цифровізація управлінських процесів дозволяє не лише автоматизувати обробку інформації, але й формувати нові методи аналізу, прогнозування та вибору альтернатив, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

Сучасний процес прийняття управлінських рішень характеризується використанням новітніх технологій, більшою гнучкістю та орієнтацією на дані. У сфері менеджменту цей процес є значно більш структурованим порівняно з повсякденними рішеннями людини. Якщо особисті рішення зазвичай впливають лише на саму людину та її близьке оточення, то рішення керівника мають наслідки не тільки для нього, а й для всієї організації та її працівників.

Зокрема, менеджери великих компаній часто приймають рішення, що стосуються значних фінансових ресурсів, інколи на рівні мільйонів доларів. Водночас такі рішення можуть суттєво впливати на життя багатьох людей — від колег до всього персоналу організації. Наприклад, один керівник може запровадити систему штрафів за перевищення 10-хвилинної перерви на каву або за заняття сторонніми справами в робочий час. Інший, навпаки, може вважати, що надмірно жорсткі правила знижують мотивацію, сприяють зростанню прогулів і плинності кадрів, а також негативно позначаються на якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці. Тож, що сучасні методи прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації

характеризуються: переходом до data-driven управління, що забезпечує обґрунтованість рішень на основі даних; інтеграцією цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики та автоматизованих систем. Зростанням швидкості прийняття рішень, що є критично важливим у динамічному середовищі; зменшенням впливу людського фактору, але не його повною заміною. Формуванням гібридної моделі управління, де рішення приймаються у взаємодії людини та цифрових систем. Підвищенням ролі прогнозування та адаптивності, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни. Отже, використання сучасних методів прийняття управлінських рішень є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з формуванням механізму ефективної підтримки інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням впливу цифрової трансформації у післявоєнний період, розробкою цифрових інструментів стратегічного моніторингу процесу прийняття управлінських рішень та визначенням нових факторів збільшення конкурентних переваг в умовах відбудови економіки.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, управлінські рішення, цифрова трансформація, цифрові технології, процес прийняття стратегічних рішень, конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Kanova O., Kryvobok K., Gruzina I. Adaptive management and leadership in crisis contexts: sustaining volunteer engagement in Ukraine during martial law. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No. 4. Pp. 17–21.
2. Kanova O., Kryvobok K., Nemchenko V. Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and features in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No. 1. Pp. 290–297.
3. Kanova O., Kryvobok K., Omarov E. The impact of leadership on personnel development under the influence of digital transformation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No. 3. Pp. 220–225.
4. Kryvobok K., Kanova O. Transformational features of the managerial decision-making process under digitalization. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. No. 1(19). Pp. 303–314.
5. Melnyk A., Petrenko O. Strategic workforce stabilization through incentive-based management in times of organizational disruption. *Економіка та суспільство*. 2025. No. 78.
6. Petrenko O., Kryvobok K. Conceptual framework for adaptive learning management of project employees. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2025. No. 1. Pp. 76–79.
7. Казьмін І. О., Миронова О. М. Визначення управлінських рішень щодо доцільних напрямів організаційних трансформацій підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 859–868.
8. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 190–199.