

Кубліцька О. В.доктор філософії,
старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5897-1393>**Olena Kublitska**

Chernihiv Polytechnic National University

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ: МОЖЛИВОСТІ, ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВИКЛИКИ

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE DECISION-MAKING PROCESS OF TRADE ENTERPRISES: OPPORTUNITIES, APPLICATION POTENTIAL, AND CHALLENGES

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження можливостей, загроз та потенціалу інтеграції цифрових технологій у процес прийняття рішень підприємствами торгівлі. Обґрунтовано, що цифровізаційні процеси управління трансформують традиційну логіку формування рішень, де підприємства торгівлі дедалі частіше переходять до даноорієнтованих моделей управління. Акцентовано увагу на тому, що застосування цифрових інструментів у процесі прийняття рішень дозволяє підвищити загальну якість управлінських висновків. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності управлінського рішення, під яким пропонується розуміти процес та результат найбільш оптимального вибору із існуючих альтернатив, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства та вирішення існуючих або потенціальних проблем, з якими підприємство стикається в процесі свого функціонування. Уточнено, що позитивні зміни від інтеграції цифрових рішень в процес прийняття рішення спираються на економічні, операційні, інформаційні та стратегічні переваги. Встановлено, що подальша практика прийняття бізнес-рішень буде нерозривно пов'язана з інтеграцією цифрових технологій у цей процес, оскільки вони забезпечують підприємству переваги, недоступні за використання виключно традиційних управлінських підходів. З'ясовано групи внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на рішення підприємств торгівлі інтегрувати цифрові технології у процес прийняття рішень. Визначено сутність комплексу цифрових технологій, що можуть застосовуватися для прийняття управлінських рішень на підприємствах торгівлі, під яким запропоновано розуміти сукупність доступного інструментарію, що фактично застосовується підприємством для збору, обробки, зберігання, аналізу з інтерпретації даних з метою прийняття максимально ефективного рішення в сфері комерційної діяльності. Запропоновано розрізняти базовий та специфічний комплекс цифрових рішень. Виділено та обґрунтовано ключові етапи процесу прийняття рішень на підприємствах торгівлі, а також деталізовано, який комплекс цифрових інструментів є доцільним для використання на кожному із етапів. Окреслено перешкоди, із якими може стикнутися підприємство торгівлі при впровадженні нової системи прийняття рішень на підприємстві.

Ключові слова: цифрові технології, інновації, прийняття рішень, штучний інтелект, торгівля, інтеграція технологій, цифрова технологія.

Abstract. The research offers a comprehensive analysis of the opportunities, challenges, and potential benefits of integrating digital technologies into the decision-making processes of trade enterprises. It is argued that digitalization processes in management transform the traditional logic of decision-making, as trade enterprises increasingly shift toward data-driven management models. It is emphasized that the use of digital tools in the decision-making process improves the overall quality of managerial decisions. Theoretical approaches to defining the essence of a managerial decision are summarized. A managerial decision is proposed to be understood as both the process and the outcome of selecting the most optimal option from existing alternatives aimed at achieving defined enterprise objectives and addressing current or potential problems encountered in the course of its operations. It is clarified that the positive effects of integrating digital solutions into the decision-making process are based on economic, operational, informational, and strategic advantages. It is determined that future business decision-making practice will be inseparably linked to the integration of digital technologies into this process, as they provide enterprises with advantages that are not attainable through the use of traditional management approaches alone. It is concluded that future business decision-making will be closely linked to the integration of digital technologies, as they provide enterprises with advantages that cannot be achieved through traditional management approaches alone. Groups of internal and external factors influencing the decision of trade enterprises to integrate digital technologies into the decision-making process have been identified. The essence of a set of digital technologies that can be used for managerial decision-making in trade enterprises is defined. It is proposed to understand this as a set of tools actually used by an enterprise for collecting, processing, storing, analysing, and interpreting data to make the most effective decisions in the field of commercial activity. A distinction is proposed between a basic and a specific set of digital solutions. The key stages of the decision-making process in trade enterprises are identified and substantiated, and the appropriate set of digital tools for use at each stage is also specified. Barriers that a trade enterprise may encounter when implementing a new decision-making system have been outlined.

Keywords: digital technologies, innovations, decision-making, artificial intelligence, trade, technology integration, digital technology.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій зумовив глибокі зміни у підходах до управління та організації бізнес-процесів сучасних торговельних підприємств. Особливої уваги заслуговує вплив подібних інноваційних рішень на зміну процесів прийняття підприємствами управлінських рішень. Інтеграція цифрових технологій у цей процес відображає суттєві зміни структури системи управління підприємством та її перехід до даноорієнтованих та динамічних моделей прийняття рішень. У результаті переваги цифрових рішень можуть та повинні бути застосовані для підвищення ефективності управлінських рішень торговельних підприємств.

Хоча прийняття управлінських рішень в усі часи було складним та трудомістким процесом, сучасні торговельні підприємства відбувають критичну потребу в формуванні власної системи управління, що дала б змогу генерувати рішення, що відповідають потребам суб'єкта господарювання, а також підтримують їхню обґрунтованість, ефективність та стратегічну спрямованість. Натомість потенціал застосування цифрових технологій у цьому процесі залишається недостатньо вивченим, а, отже, не повною мірою застосовується суб'єктами господарювання, які сьогодні стикаються із дедалі більшим впливом наслідків турбулентності бізнес-середовища.

Вищезазначене обумовлює потребу у переосмисленні підходів до процесу прийняття рішень підприємствами торгівлі із залученням цифрових технологій. Перспективність подібного дослідження лежить у практичній площині підвищення ефективності існуючих управлінських систем підприємств торгівлі, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності, а також підвищенню стійкості сектору торгівлі проти мінливості ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія прийняття рішень є широкою міждисциплінарною концепцією, що інтегрує у собі підходи економіки, менеджменту, математики, психології та теорії систем. Останні роки характеризуються збільшенням кількості досліджень, що враховують цифрову складову в процесі прийняття рішень підприємствами. Так, дослідженню питань інтеграції технологій при прийнятті рішень в умовах ринкового середовища присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як Бондар А. та ін. [1], Steffen Госсфельд Ш. [2; 4], Прасантх А. та ін. [3], Перифаніс Н.-А. та ін. [5], Єрґомін М. [6], Рихальський О. [7], Баскаран С. та ін. [8] та інших. При цьому недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції цифрових технологій у цей процес та характеристики ефектів від подібного впровадження на різних рівнях діяльності підприємств торгівлі. У цілому, наукова спільнота погоджується з наявністю переваг синергії традиційних та цифрових інструментів для прийняття більш виважених управлінських рішень [1; 2–8]. При цьому все ще недостатньо вивченими залишаються процеси прийняття, впровадження та аналізу рішень, прийнятих через інтеграцію цифрової складової. Крім того, окремі аспекти такої інтеграції у процес прийняття рішення, зокрема, сукупність інструментарію для цифрових перетворень, а також ступеню потреби у даних змінах, потребують додаткового дослідження.

Мета статті. Метою статті є визначення особливостей зміни процесу прийняття рішення підприємствами торгівлі через інтеграцію в нього цифрових технологій, а також визначення потенціалу застосування подібних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ускладнення бізнес-ландшафту, інтенсифікація конкурентної боротьби та підвищення вимог споживачів до взаємодії із суб'єктами господарювання змушує підприємства торгівлі шукати більш оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Переосмислення процесу досягнення цілей проявляється у зміні підприємницького мислення, яке, своєю чергою, трансформує підприємницькі рішення, що повинні підтримувати ефективне функціонування підприємства у нових умовах господарювання.

Управлінське рішення є базовим елементом процесу управління підприємством та реалізації обраної ним стратегії, адже переводить стратегічні цілі у площину практичних кроків. Аналіз наукової літератури засвідчив багатоаспектність поняття, яке, залежно від акценту на окремих елементах управлінського процесу, розглядається дослідниками із різних аспектів. Так, Сухачова О. О. наголошує на трисдиній природі концепції, розглядаючи її як систему альтернативних сценаріїв реагування, процес реалізації підприємницької діяльності та результат фактичних дій підприємства [9, с. 80]. Іншими словами, за такого підходу рішення може сприйматися практиками не лише як стратегічний вибір із багатьох альтернатив, але і як практичний механізм досягнення поставленої мети. Натомість Карпенко Ю.В. та Кобзар А. С. трактують цю дефініцію як «результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення» [10, с. 152]. Тим самим дослідники розглядають логічну складову рішення як результат аналітичної діяльності суб'єктів управління щодо поставленої задачі. Загороднюк О. В. та інші застосовують процесний підхід до трактування цієї дефініції, розуміючи під управлінським рішенням «сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації» [11, с. 95]. Водночас Нестеренко Д. В., досліджуючи сутність концепції, визначає її як «програму діяльності з ефективного вирішення проблеми, що склалася, на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан», тим самим дотримуючись більш системного підходу та наголошуючи на стратегічному характері такого процесу [12, с. 28].

Враховуючи наведені положення, до ключових атрибутів концепції управлінського рішення належать: наявність обґрунтованої потреби в рішенні; необхідність здійснення вибору; врахування суб'єктивної думки індивіда, що приймає рішення; підпорядкованість певній меті; наявність декількох альтернатив, із яких обирається наявність конкретних наслідків та ефектів як результатів прийнятого рішення; [10, с. 149; 13, с. 48–49]. Узагальнюючи вищезазначене, під управлінським рішенням пропонуємо розуміти процес та результат

найбільш оптимального вибору із існуючих альтернатив, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства та вирішення існуючих або потенціальних проблем, з якими підприємство стикається в процесі свого функціонування.

Цифровізація суттєвим чином змінює процеси обміну інформацією, що застосовується підприємством в управлінській діяльності. Так, цифрові потоки інформації є швидшими та менш обмеженими, ніж у фізичному середовищі. Інтегруючись у систему підприємства, обрані цифрові рішення трансформують ресурсну базу підприємства, бізнес-процеси, способи взаємодії, а також цінність, що транслюється через відповідні дії підприємства. Зазначені зміни узгоджуються з положеннями теорії динамічних можливостей, яка розглядає прийняття рішень як одну із ключових здібностей, що дозволяють підприємствам захоплювати нові можливості із середовища.

Більшість науковців виявляють одностайність у поглядах щодо здатності цифрових технологій покращити процес управління підприємством. Головна причина подібних позитивних змін – можливість синергетичного використання традиційних та цифрових інструментів [1; 5]. Так, Баскаран С. та ін. зазначають, що доступ до інформації, обмін знаннями, інновації та організаційна гнучкість є тими причинами, що спонукають підприємства інтегрувати технології в прийняття управлінських рішень [8]. Потреби та запити, сформульовані у зовнішньому середовищі, завдяки технологіям можуть бути опрацьовані швидше та якісніше, що дозволяє підприємству торгівлі запропонувати товари та послуги, які краще відповідають очікуванням контрагентів. Крім того, як загрози, так і можливості зовнішнього середовища можуть бути ідентифіковані значно легше, а отже, сприяти прийняттю більш оптимальних у певний період рішень. Вважаємо за доцільне уточнити, що характер позитивних змін від інтеграції цифрових рішень в процес прийняття рішення спирається на низку ефектів, зокрема:

- економічних (зниження витрат; покращення використання та розподілу ресурсів);

- операційних (підвищення продуктивності діяльності та ефективності управління підприємством торгівлі; оптимізація бізнес-процесів; їхня автоматизація);

- інформаційних (підвищення якості, точності прийнятих рішень; врахування більшої кількості факторів для аналізу; можливість опрацювання більших обсягів даних за менших витрат часу; можливість аналізу комплексних потреб);

- стратегічних (підвищення гнучкості підприємства та його пришвидшеної адаптації до змін; зміни шляхів створення цінності; можливість ідентифікувати недоступні раніше можливості; здатність визначити найкращий можливий курс дій; індивідуальний підхід до трансформації стратегії підприємства).

Крім того, зростання швидкості прийняття рішень, а також можливість застосувати результати аналізу керівництвом у режимі реального часу дозволяє отримати конкурентні переваги, недоступні іншим учасникам ринку. Усе вищезазначене дозволяє стверджувати, що подальша ділова практика прийняття бізнес-рішень нерозривно буде пов'язана із інтеграцією цифрових технологій у даний процес через наявність низки переваг, в інших випадках недоступних підприємству.

Рішення про інтеграцію цифрових технологій в систему ухвалення рішень підприємствами торгівлі завжди обумовлюється контекстом та залежить від сукупності факторів, що впливають на подібний вибір. У цьому процесі відображається сама сутність тенденції цифровізації, при чому відповідь від підприємства присутня у формі або пасивної стратегії, за якої воно підлаштовується під вимоги середовища, або активної стратегії, що передбачає використання можливостей для досягнення підприємницьких цілей. На нашу думку, фактори, що впливають на цей процес доцільно диференціювати за природою виникнення. Так, запропоновано виділити групи внутрішніх та зовнішніх факторів: перша група охоплює чинники, що відображають внутрішню готовність підприємства на прийняття нових технологій та їхню апробацію у реальних умовах роботи, тоді як друга група концентрується на стимулах, які сприймаються підприємством від зовнішнього середовища. Спроба деталізації факторів за напрямками дозволяє стверджувати про наявність декількох груп, які відзначаються подібним характером впливу, зокрема, факторів організаційного, технологічного та ринкового спрямування. Детальнішу класифікацію груп факторів наведено в таблиці 1.

На сьогодні серед дослідників відсутня консолідована думка щодо того, який комплекс цифрових рішень, що застосовуються підприємствами торгівлі, є достатнім. На нашу думку, ключова роль у формуванні такого набору рішень належатиме підприємством, де увагу доцільно сконцентрувати на цілях залучення подібних інструментів, обраній конкурентній стратегії, продуктовому портфелі, а також специфічних контекстних умовах, в яких функціонує підприємство. Під комплексом цифрових технологій, що застосовуються для прийняття управлінських рішень на підприємствах торгівлі пропонуємо розуміти сукупність доступного інструментарію, який фактично застосовується підприємством для збору, обробки, зберігання, аналізу та інтерпретації даних з метою прийняття максимально ефективних рішень у сфері комерційної діяльності. Залежно від цілей підприємства запропоновано розрізняти базовий та специфічний комплекси цифрових рішень. Розглянемо детальніше їхні особливості.

Базовий комплекс цифрових рішень – це інструменти, які у базовій формі є достатніми для того, щоб підприємство розпочало цифровізацію процесу прийняття рішень. До них належать програмні рішення для обліку товарів, управління товарними залишками, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також базові інструменти аналітичної звітності. Подібний комплекс підтримує повсякденну діяльність підприємства та виконання його основних бізнес-процесів, а його застосування дозволяє сформувати низку ключових показників (KPI), за якими підприємство може оцінювати ефективність власної діяльності.

Специфічний комплекс цифрових рішень формується з технологій, які не є критично необхідними для здійснення торговельних операцій, але мають потенціал для підвищення ефективності управління підприємством порівняно із базовим комплексом. Даний комплекс є вищим рівнем цифровізації системи прийняття рішень підприємств торгівлі, оскільки мак-

Таблиця 1 – Фактори, що впливають на рішення підприємств торгівлі інтегрувати цифрові технології у процес прийняття рішень

Група факторів	Фактори, що входять до групи
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – Ставлення вищого керівництва до змін, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій та наявність підтримки подібних змін; – Наявність сформованої стратегії розвитку, у т.ч. цифрової, що здатна інтегрувати цифрові рішення в існуючу систему підприємства; – Організаційна культура, що сприяє інноваціям; – Організаційна гнучкість підприємства торгівлі; – Рівень довіри до існуючих технологічних рішень; – Досвід попередньої роботи з цифровими технологіями; – Готовність до інтеграції цифрових технологій в процес прийняття рішень
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Ступінь наявної інтеграції технологій в основні та допоміжні бізнес-процеси; – Сприйнята простота використання цифрових технологій; – Ступінь сумісності цифрових технологій із наявною ІТ-інфраструктурою підприємства; – Рівень витрат на розгортання цифрових рішень.
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> – Активність конкурентів у впровадженні цифрових рішень; – Очікування споживачів щодо цифрових сервісів і якості обслуговування; – Тиск з боку партнерів та інших учасників ринку щодо цифрової трансформації; – Доступність інституційної та державної підтримки цифровізації; – Рівень розвитку цифрових технологій та потенціал появи нових рішень; – Доступність цифрових технологій на ринку.

Джерело: узагальнено автором із врахуванням [3; 5; 6; 14–16]

симально адаптується до специфіки функціонування конкретного підприємства та його формату взаємодії із цільовою аудиторією. Його формування стає можливим після проходження попередніх стадій та характеризує найвищу рівень системи цифрової підтримки прийняття рішень підприємства, у межах якої обрані цифрові технології функціонують у комплексі, синергетично посилюючи загальний результат. Зазначимо, що для кожного із підприємств торгівлі цей комплекс буде індивідуалізованим та орієнтованим на підтримку стратегічних цілей розвитку.

З огляду на процеси цифровізації, загальні етапи процесу прийняття рішень із використанням цифрових

технологій також піддаватимуться перегляду керівництвом. Алгоритм процесу прийняття рішень на підприємствах торгівлі представлено на рисунку 1. Розглянемо кожен із етапів та вплив цифрових інструментів на них детальніше.

На етапі ідентифікації проблеми відбувається виявлення розриву між фактичним і бажаним станом підприємства та причин, що цьому перешкоджають, а також уточнення проблемної ситуації, що потребує втручання. Цифрові інструменти на цьому етапі дають змогу більшій масиву даних, а також автоматично ідентифікувати нестандартні патерни поведінки і відхилення від запланованих значень КРІ. Доцільно засто-

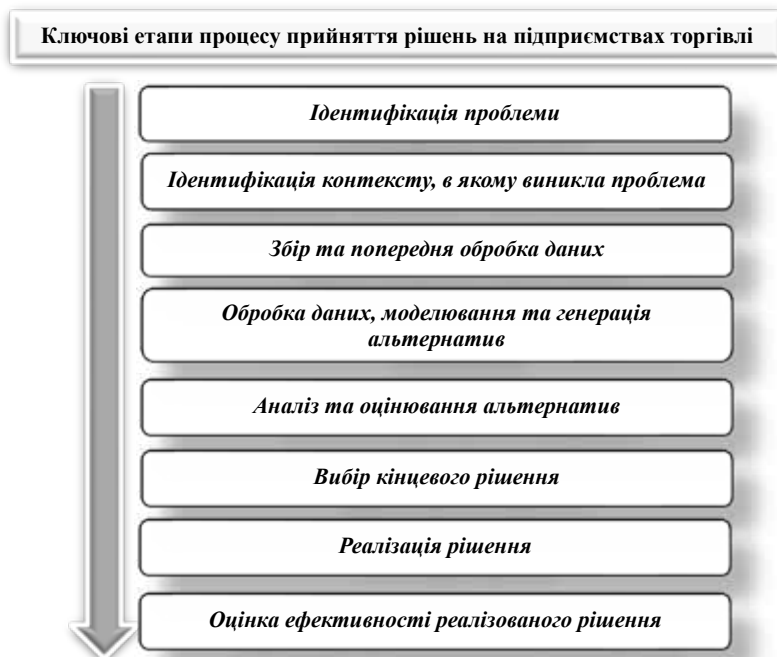


Рисунок 1 – Ключові етапи процесу прийняття рішень на підприємствах торгівлі

Джерело: побудовано автором

совувати технології бізнес-аналітики, системи збору та інтеграції даних, машинне навчання, інструменти статистичного аналізу, генеративний ШІ, технології природної обробки мови (NLP) та інструменти аналізу поведінки користувачів.

На етапі ідентифікації контексту, в якому виникла проблема, керівництво намагається визначити умови її виникнення, а також фактори, що впливають на її розгортання; і здійснити збір первинних даних. Завдяки цифровим інструментам підприємства здатні здійснити попередній збір даних, візуалізувати результати, а також здійснювати моніторинг у режимі реального часу. Тому тут доцільними є системи збору та зберігання даних, інструменти бізнес-аналітики, інструменти накопичення та аналізу Великих даних, ШІ, інструменти інтеграції даних, інструменти для збору поведінкових даних.

Етап збору та попередньої обробки даних реалізується через збір фактичних даних, що формують базу для подальшого аналізу, оцінювання їхньої релевантності, а також підготовка даних до обробки. На цьому етапі доцільно застосовувати інструменти інтеграції даних, засоби очищення даних, платформи автоматизації обробки даних, зберігання та структурування; автоматизації потоків даних.

На етапі обробки даних, моделювання та генерації альтернатив керівництво здійснює аналітичну обробку підготовлених даних, оцінює їхню релевантність, а також здійснює підготовку їх до вибору найбільш перспективних рішень. На цьому етапі доцільними є інструменти інтеграції даних та їхнього очищення, платформи автоматизації обробки даних, зберігання та структурування та автоматизації потоків даних.

На етапі аналізу та оцінювання альтернатив сформовані варіанти вирішення проблеми порівнюються за перевагами й недоліками, а також за можливими наслідками реалізації кожного зі сценаріїв. Головною метою цього етапу є максимізація позитивного результату та визначення найбільш оптимального варіанту. Перспективний інструментарій включає інструменти багатокритеріального аналізу, інструменти ШІ, засоби статистичного порівняння, моделювання ризиків і невизначеності, а також інструменти сценарного аналізу.

Остаточний вибір однієї з альтернатив, що найповніше відповідає поставленим цілям, здійснюється керівництвом підприємства торгівлі на наступному етапі. Ефективними на цьому етапі є інструменти підтримки прийняття рішень та багатокритеріального вибору. Наступним закономірним етапом процесу виступає реалізація обраного рішення, під час якої воно перетворюється на систему конкретних кроків. На завершальному етапі здійснюється оцінка ефективності реалізованого рішення, зокрема визначається ступень його результативності та відповідність поставленим задачам. На цьому етапі активно застосовуються інструменти моніторингу та трекінгу результатів.

Можемо зробити висновок, що прийняття управлінських рішень на підприємствах торгівлі стає чітко структурованим та орієнтованим на дані процесом, де окремі цифрові інструменти можуть підтримувати реалізацію одразу декілька етапів. Це дає можливість створити певну систему, де дані стають ключовим ресурсом для удосконалення рішень, а технологічні рішення – механізмом їхньої реалізації.

Впровадження нової системи прийняття рішень на підприємстві із використанням цифрових технологій може ускладнюватися низкою перешкод. Доцільно виокремити деякі з них:

- складнощі із акумулюванням вихідних для аналізу даних. Критеріями відповідності даних може виступати їх якість, доступність, а також сумісність із обраними цифровими інструментами. Однак у реальній практиці для деяких підприємств такі умови є важкодоступними. Частково проблему можна вирішити через перегляд чинної політики підприємства щодо управління даними, їх збору та контролю за якістю;

- опір змінам з боку працівників підприємств. Спротив може бути й неявним, тобто проявлятися у тому, що співробітники дотримуються попередніх способів вирішення бізнес-задач, саботуючи нововведення. Ключовою задачею керівництва у цьому випадку є формування розуміння цінності обраного рішення, чого можна досягти, зокрема, шляхом: перегляду мотиваційної системи, що забезпечувала б матеріальне стимулювання працівників; періодичного навчання у форматі тренінгів, які дозволяють застосувати отримані знання для вирішення конкретних бізнес-завдань; залучення співробітників до тестування нової системи прийняття рішень та врахування їхніх пропозицій у процесі реалізації змін;

- недостатність ресурсів для перебудови існуючої системи прийняття рішень;

- правові та етичні питання застосування цифрових технологій [16];

- складнощі із перебудовою існуючої організаційної культури, яку необхідно спрямувати у напрямку розвитку культури інновацій [1];

- загроза упередженості даних, що можуть вносити дискримінаційний характер в процес взаємодії з покупцями [16]. Відстеження подібної загрози є проблематичною у контексті торгівлі, оскільки негативна реакція покупців найчастіше стане помітною вже після фактичної взаємодії із підприємством;

- знижена довіра до результатів аналізу, оскільки керівництво може не до кінця розуміти логіку цифрового інструменту. Зазначимо, що саме людина визначатиме доцільність запропонованого рішення ґрунтуючись на практичному досвіді, професійних компетентностях та контексті прийняття управлінських рішень.

Оскільки цифровізація суттєво змінює процес прийняття рішень, зазначимо, що подібні зміни потребують глибоко продуманої системи, що яка впроваджується на підприємстві торгівлі. Окреслена цифрова система прийняття рішення на підприємстві повинна забезпечувати інтеграцію всіх обраних технологічних рішень, управлінських дій і компетентностей персоналу для досягнення основної мети – підвищення адаптивності підприємства до впливу зовнішнього середовища шляхом формування системи рішень, орієнтованої на підтримку стратегічних цілей його розвитку.

Висновки. Сучасні торговельні підприємства дедалі більше спираються на дані, які стають стратегічним ресурсом, здатним підтримати конкурентні позиції підприємства, що ефективно використовує наявні можливості. Процес прийняття рішень на підприємствах торгівлі може бути суттєво поліпшений

за рахунок інтеграції цифрових технологій, вносячи суттєві зміни в логіку управлінського процесу. Зміни в цьому процесі супроводжуються перебудовою існуючої системи прийняття рішень, що застосовується підприємством, а отже потребують відповідного управ-

ління. Водночас питання методичного забезпечення оцінювання результативності рішень, прийнятих із застосуванням цифрових технологій, залишаються недостатньо визначеними та можуть стати основою для подальших досліджень.

Бібліографічний список:

1. Бондар А., Толчева Г., Білик М., Славкова О., Симонов В. Роль цифровізації в управлінні та ухваленні стратегічних рішень у сучасному менеджменті. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. Т. 2, № 55. С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4349>
2. Hossfeld S. The Advantage of Digital Decision Making for Strategic Decisions – Proofed by a Supply Chain Case. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2017. Vol. 3, no. 5. P. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.35.1001>
3. Role of Artificial Intelligence and Business Decision Making / A. Prasanth et al. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2023. Vol. 14, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2023.01406103>
4. Steffen Hoßfeld. Optimization on Decision Making Driven by Digitalization. *Economics World*. 2017. Vol. 5, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2017.02.004>
5. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*. 2023. Vol. 14, no. 2. P. 85. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14020085>
6. Єршомін М. В. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-10-8>
7. Рихальський О. Ю. Розробка моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 2, № 2 (93). С. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38>
8. The Role of Technology in Effective Managerial Decision-Making in a Dynamic Business Environment: An Empirical Study / S. Baskaran et al. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol. 4, no. 3. P. 3646–3653.
9. Сухачова О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4 (30). С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.048084>
10. Карпенко Ю., Кобзар А. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11–12 (288–289). С. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153>
11. Загороднюк О., Півторак М., Малюга Л. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
12. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.4>
13. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Т. 249, № 237. С. 47–51.
14. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
15. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>
16. Ashritha P., Sathvika Reddy P. Impact of Artificial Intelligence on Management Decision-Making. *International Journal of Advances in Business and Management Research*. 2024. Vol. 01, no. 02. P. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i02.002>

References:

1. Bondar A., Tolchieva H., Bilyk M., Slavkova O., Symonov V. (2024). Rol tsvyrovizatsii v upravlinni ta ukhvalenni stratehichnykh rishen u suchasnomu menedzhmenti [The Role of Digitization in Management and Strategic Decision-Making in Modern Management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 55. P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4349>
2. Hossfeld S. The Advantage of Digital Decision Making for Strategic Decisions – Proofed by a Supply Chain Case. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2017. Vol. 3, no. 5. P. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.35.1001>
3. Role of Artificial Intelligence and Business Decision Making / A. Prasanth et al. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2023. Vol. 14, no. 6. DOI: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2023.01406103>
4. Steffen Hoßfeld. Optimization on Decision Making Driven by Digitalization. *Economics World*. 2017. Vol. 5, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.17265/2328-7144/2017.02.004>
5. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*. 2023. Vol. 14, no. 2. P. 85. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14020085>
6. Ieromin M. V. (2025). Adaptyvne pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh tsvyvroi transformatsii [Adaptive decision-making in management under conditions of digital transformation]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 10. P. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-10-8>
7. Rykhalskyi O. Yu. (2025). Rozrobka modelei pryiniattia rishen ta system shtuchnoho intelektu dlia pidpriemstv [Development of decision-making models and artificial intelligence systems for enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, is. 2, no. 2 (93). pp. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38>
8. The Role of Technology in Effective Managerial Decision-Making in a Dynamic Business Environment: An Empirical Study / S. Baskaran et al. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol. 4, no. 3. P. 3646–3653.

9. Sukhachova O. (2019). Sut ta osnovni vymohy do upravlinskykh rishen [The essence and main requirements for managerial decisions]. *Ekonomika. Menedzhment – Biznes Economics. Management. Business*, no. 4 (30). P. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.048084>

10. Karpenko Yu., Kobzar A. (2021). Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia “upravlinske rishennia” [Main approaches to defining the concept of “managerial decision”]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, no. 11–12 (288–289). P. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153>

11. Zahorodniuk O., Pivtorak M., Maliuha L. (2019). Osnovni napriamy pidvyschennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen [Key directions for improving the quality and effectiveness of developing and making managerial decisions]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Priazov Economic Bulletin*, no. 4 (15). P. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>

12. Nesterenko D. V. (2021). Sutnist fenomenu “upravlinske rishennia” [The essence of the phenomenon “managerial decision”]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, no. 3 (30). P. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.4>

13. Ievtushenko O. N. (2014). Upravlinski rishennia: sutnist ta kharakterni rysy [Managerial decisions: essence and characteristic features]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific Works. Public Administration*. is. 249, no. 237. P. 47–51.

14. Shulha O. A. (2022). Metodychni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen [Methodological foundations of managerial decision-making]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 22. P. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>

15. Melnyk A., Vynokurov R. (2025). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen, yikh otsinka ta otsiniuvannia v suchasnykh umovakh [Features of managerial decision-making, their assessment and evaluation in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>

16. Ashritha P., Sathvika Reddy P. Impact of Artificial Intelligence on Management Decision-Making. *International Journal of Advances in Business and Management Research*. 2024. Vol. 01, no. 02. P. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i02.002>

Стаття отримана: 15.04.2026

Стаття прийнята: 28.05.2026

Стаття опублікована: 26.06.2026