УДК 658.5 DOI: http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5317
JEL D81, M10, M50, O33

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ірина Демко

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
E-mail: iryna.demko@lnu.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2186-1876

Анотація. *У статті розглянуто сучасні тенденції у прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації, глобалізації та невизначеності бізнес-середовища. Традиційні раціональні моделі поступаються місцем комплексним підходам, які враховують когнітивні обмеження, поведінкові фактори та технологічні інновації. Показано, що інформація, зокрема великі дані, прогнозна аналітика та штучний інтелект, стає важливим ресурсом для точних і швидких рішень. Розглянуто ризики цифровізації, застосування гнучких методик, поведінкові та соціально-етичні аспекти, краудсорсинг. Приклади провідних українських і міжнародних компаній підтверджують ефективність інтеграції технологій, інновацій та соціальної відповідальності. Варто зазначити, що гібридні моделі управління поєднують аналітику та креативність, підвищуючи конкурентоспроможність і адаптивність підприємств. Запропоновані підходи можуть допомогти зробити управлінські процеси ефективнішими у різних галузях.*
Ключові слова: *управлінські рішення, цифровізація, штучний інтелект, гнучкі методики, поведінкові аспекти, краудсорсинг, сталий розвиток.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств процес прийняття управлінських рішень стає все більш складним та багатофакторним. Постійні коливання ринку, розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси, підвищена конкуренція та невизначеність вимагають від керівників використання нових підходів до прийняття рішень, що дозволяють підвищити їхню обґрунтованість, оперативність та ефективність.

Традиційні раціональні моделі, засновані на аналізі обмеженої кількості параметрів, поступово поступаються місцем гнучким системам управління, орієнтованим на застосування великих масивів даних, прогнозної аналітики та штучного інтелекту. Водночас, зростає роль поведінкових аспектів, адже прийняття рішень завжди пов’язане з когнітивними упередженнями та індивідуальним досвідом управлінця. Це вказує на необхідність комплексного поєднання економічних, психологічних та технологічних підходів.

© Ірина Демко, 2025

Актуальність дослідження сучасних тенденцій у сфері прийняття управлінських рішень зумовлена тим, що в епоху цифровізації управлінці стикаються з новими викликами. Серед них – потреба швидкої адаптації бізнесу до змін, інтеграція інноваційних методів у менеджмент, а також зростання значення ризик-менеджменту та стратегічного планування [12]. Окрім того, глобальна пандемія COVID-19 та воєнні конфлікти актуалізували питання прийняття рішень в умовах високої невизначеності, що потребує від керівників гнучкості, креативності та здатності до кризового управління [9].

Таким чином, дослідження спрямоване на розкриття теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень у контексті викликів цифрової трансформації, глобалізації та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття управлінських рішень є одним з ключових елементів менеджменту, що визначає ефективність діяльності організації та її конкурентоспроможність на ринку. У науковій літературі управлінське рішення визначається як вибір альтернативи, що здійснюється керівником або колективом керівників з метою досягнення поставлених цілей у межах наявних ресурсів та умов.

З позиції класичної школи менеджменту управлінське рішення розглядається як раціональний процес, що передбачає послідовні етапи: постановку проблеми, збір інформації, формування альтернатив, оцінювання варіантів та вибір оптимального рішення [1].

Однак у другій половині XX ст. з'явилися нові концепції, що враховують обмеженість людської раціональності. Г. Саймон у своїй праці «Administrative Behavior» запропонував теорію обмеженої раціональності, згідно з якою управлінці часто не можуть врахувати всі фактори через обмеження часу, інформації та когнітивних можливостей. Тому замість пошуку «оптимального» рішення вони зупиняються на «задовільному» варіанті, що відповідає мінімально прийнятним критеріям [1].

Сучасні підходи підкреслюють багатогранність процесу прийняття рішень. На думку Г. Мінцберга, процес прийняття управлінських рішень є не стільки лінійним, скільки динамічним, що поєднує аналітичні методи, інтуїцію та досвід управлінця. Він зазначає, що часто рішення ухвалюються в умовах невизначеності та нестачі даних, тому важливу роль відіграють неформальні фактори: комунікація в колективі, корпоративна культура, особисті переконання керівника [12].

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють ролі інформації в процесі прийняття рішень. Умовно можна виділити три ключові тенденції: по-перше, значне зростання обсягів даних, що ускладнює їх обробку без сучасних інформаційних технологій; по-друге, необхідність використання методів прогнозної аналітики; по-третє, поступове впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси [10].

Таким чином, еволюція теоретичних підходів до прийняття управлінських рішень свідчить про перехід від класичної раціональної моделі до комплексних концепцій, що враховують поведінкові, інформаційні та технологічні чинники. Це створює основу для подальшого аналізу сучасних тенденцій у даній сфері.

Проблематика прийняття управлінських рішень активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. У сучасній літературі можна виділити кілька ключових напрямів досліджень: теоретико-методологічні основи, поведінкові аспекти прийняття рішень, використання інформаційних технологій у менеджменті, а також управління в умовах невизначеності.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів до процесу прийняття рішень зробили українські вчені. Так, В. Мазур наголошує, що рішення є центральною ланкою управлінської діяльності, а їх якість визначає конкурентні переваги організації. Він

підкреслює важливість системного підходу, який дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу [2].

Значна кількість досліджень присвячена аналізу факторів, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. Наприклад, І. Бутко та М. Бутко у своїх працях акцентують увагу на необхідності поєднання економічного аналізу з елементами поведінкової економіки та психології управління, що дозволяє уникати помилок, зумовлених когнітивними упередженнями керівників [6].

Сучасна наукова література також приділяє увагу цифровізації процесу прийняття рішень. Зокрема, обґрунтовується важливість використання інформаційно-аналітичних систем і великих даних у менеджменті, адже вони дозволяють підвищити точність прогнозування та оперативність управлінських дій [3].

Окремий напрям досліджень пов'язаний з прийняттям рішень у кризових та невизначених умовах. Українські науковці, зокрема Л.В. Мельнічук, О.С. Федоренко, підкреслюють, що сучасні менеджери змушені діяти в умовах воєнних викликів, політичної нестабільності та швидких змін ринку. У таких умовах зростає значення гнучких методів управління, таких як Agile і Scrum, а також методів сценарного планування [3].

Вітчизняні дослідження акцентують увагу на інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси. Наприклад, Храпкін О. М. відзначає, що алгоритми машинного навчання вже здатні формувати управлінські рішення на основі аналізу даних, проте остаточне слово залишається за людиною, яка несе відповідальність за результат [7].

Отже, огляд літератури дозволяє зробити висновок, що сучасні дослідження у сфері прийняття управлінських рішень мають міждисциплінарний характер. Українські вчені зосереджуються на адаптації класичних теорій до умов трансформаційної економіки та кризових викликів, тоді як зарубіжні автори значну увагу приділяють цифровим технологіям і поведінковим аспектам менеджменту. Це створює передумови для формування комплексного підходу до управлінських рішень на сучасному етапі.

Постановка завдання. Мета статті полягає у виявленні та систематизації сучасних тенденцій у процесі прийняття управлінських рішень, аналізі їхніх переваг та ризиків, а також визначенні перспектив розвитку цього процесу в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження. У науковій статті використано такі методи дослідження, зокрема аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до проблематики управлінських рішень в умовах цифровізації. Застосовано порівняльний метод для зіставлення класичних і сучасних моделей прийняття рішень. Аналітичний метод дав змогу виявити переваги та ризики використання цифрових технологій, гнучких методик і поведінкових підходів у менеджменті. Крім того, використано прикладний аналіз практик провідних українських та міжнародних компаній, що підтвердило ефективність інтеграції інновацій у процес прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ведення бізнесу процес прийняття управлінських рішень зазнає істотних трансформацій. Традиційні моделі, засновані виключно на раціональному аналізі, вже не відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та інформаційним перевантаженням.

Сучасні умови господарювання відзначаються високою динамічністю та нестабільністю, що створює значний рівень невизначеності та ризику для керівників. Постійні зміни економічного середовища, геополітичні чинники, військові конфлікти

та глобальні кризи ускладнюють прогнозування наслідків управлінських рішень. Українські підприємства особливо відчувають ризики, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, коливанням валютного курсу та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. У таких умовах менеджери часто змушені приймати рішення на основі неповної або неперевіреної інформації, що підвищує ймовірність помилок. Це вимагає від керівників гнучкості, оперативності та здатності швидко адаптувати стратегії до мінливих обставин. Високий рівень невизначеності також стимулює розвиток інноваційних підходів до управління та використання аналітичних і цифрових інструментів для мінімізації ризиків.

Хоча цифровізація значно розширила доступ до інформації, проблеми її якості, достовірності та повноти залишаються актуальними для багатьох підприємств. Не всі організації мають змогу впроваджувати сучасні аналітичні системи або ефективно інтегрувати їх у процес прийняття рішень, що обмежує аналітичний потенціал керівників. За висновками дослідників, недостовірні, фрагментарні або застарілі дані можуть стати причиною прийняття помилкових управлінських рішень [6]. Крім того, надлишок інформації іноді ускладнює процес аналізу та вибору оптимального рішення, викликаючи явище, відоме як «параліч аналізу» (analysis paralysis). В таких умовах менеджерам необхідно не лише збирати та обробляти дані, а й вміти відокремлювати критично важливу інформацію від другорядної, щоб ухвалювати своєчасні та ефективні рішення. У результаті ефективне управління інформаційними потоками стає ключовим фактором успішного функціонування підприємства.

Наприклад, інформаційні обмеження можуть мати суттєвий вплив на ефективність українських підприємств. Недостовірні або неповні дані про постачальників можуть призводити до зриву виробничих планів та перебоїв у ланцюгах постачання, що підвищує витрати та знижує конкурентоспроможність. Відсутність актуальної інформації про попит або ринкові тенденції може стати причиною неправильного планування продажів та запасів, що призводить до фінансових втрат. Надлишок даних без належної системи обробки та аналізу може викликати «параліч аналізу», коли керівники відкладають ухвалення рішень, побоюючись помилитися. Крім того, обмеження в доступі до сучасних аналітичних систем зменшують здатність підприємств швидко реагувати на зміни в економічному та конкурентному середовищі. У результаті інформаційні проблеми прямо впливають на якість управлінських рішень та загальну ефективність діяльності компанії.

У багатьох компаніях процес прийняття управлінських рішень ускладняється через організаційні бар'єри. Бюрократичні перепони, надмірна ієрархічність та нечіткий розподіл відповідальності призводять до затримок у виконанні рішень і знижують ефективність управління. Відсутність налагодженої комунікації між підрозділами ускладнює обмін інформацією та унеможливлює швидке узгодження дій у критичних ситуаціях. У великих організаціях проблема координації рішень між різними рівнями менеджменту значно зменшує оперативність реагування на зміни ринкових умов. Такі організаційні бар'єри не лише уповільнюють процес управління, а й підвищують ймовірність помилок та конфліктів у команді. Внаслідок цього сучасні підприємства прагнуть впроваджувати більш гнучкі структури та системи комунікації, щоб зменшити вплив бюрократії на якість управлінських рішень.

Бізнес стикається зі зростаючими вимогами суспільства до прозорості, етичності та соціальної відповідальності. Керівники часто опиняються перед дилемою: обрати рішення, яке забезпечує економічну вигоду, але може завдати шкоди суспільству або довкіллю, або відмовитися від короткострокових прибутків заради довгострокової

стійкості та репутації компанії. Це особливо актуально у контексті глобалізації, коли інформація про дії компаній швидко стає доступною широкому колу споживачів і стейкхолдерів. Врахування принципів сталого розвитку та етичних стандартів у процесі прийняття управлінських рішень стає обов'язковою умовою для збереження довіри клієнтів, партнерів та інвесторів. Крім того, компанії, які ігнорують соціальні та екологічні аспекти, ризикують зазнати фінансових, правових або репутаційних втрат. Таким чином, сучасний менеджмент змушений поєднувати економічну ефективність із етичними та соціальними пріоритетами, щоб забезпечити стійкий розвиток організації.

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології в усі сфери діяльності, що змінює підходи до прийняття управлінських рішень. Автоматизовані інформаційні системи дозволяють керівникам отримувати оперативні дані про фінансовий стан, ринкові тенденції та ефективність бізнес-процесів. Як зазначає Панкратова Олена Миколаївна, цифрові інструменти забезпечують швидкість та прозорість управлінських дій, знижують ризик суб'єктивності та помилок [4].

В Україні цей процес особливо актуальний у сфері банківських послуг, логістики та торгівлі, де цифрові платформи забезпечують можливість швидкого реагування на зміни споживчого попиту [3].

Big Data (великі дані) — це великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється. Ця інформація занадто велика, складна або швидко зростає, тому не може бути обробленою за допомогою традиційних методів. Термін Big Data також охоплює інструменти, підходи та способи, за допомогою яких ці дані обробляються та зберігаються.

Наприклад: людина може самостійно оцінити річний попит на велосипеди в конкретному магазині. Але щоб проаналізувати попит у сотнях торгівельних точок у кількох різних країнах, їй знадобляться інструменти Big Data.

Системи для роботи з великими даними розробляють так, щоб вони могли автоматично опрацьовувати великий потік різноманітної інформації, а результат сформувати у вигляді зрозумілого звіту. Завдяки цьому бізнеси можуть керувати компаніями й при цьому спиратися на аналітику, а не на особисті відчуття.

Big Data стає одним із найважливіших джерел для прийняття рішень. Масиви даних з соціальних мереж, транзакцій, мобільних додатків та сенсорів дозволяють формувати більш точні прогнози. Як зазначає К. Лодон, аналітика даних сприяє виявленню прихованих закономірностей, що дає змогу керівникам приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції [10].

В українських реаліях прикладом використання Big Data є діяльність компаній у сфері рітейлу, де аналітика покупців допомагає формувати персоналізовані пропозиції. Це підвищує ефективність маркетингових стратегій і дозволяє краще прогнозувати поведінку споживачів [6].

Використання штучного інтелекту (ШІ) у процесі прийняття управлінських рішень стає глобальним трендом, що охоплює всі сфери бізнесу та державного управління. Системи ШІ дозволяють аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, виявляти приховані закономірності та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Це підвищує точність і швидкість ухвалення рішень, зменшує ризик людських помилок та сприяє ефективнішому використанню ресурсів. Керівники отримують можливість застосовувати аналітичні інструменти для розробки стратегій, заснованих на доказових даних, а не лише на інтуїції. Крім того, ШІ допомагає адаптувати

управлінські рішення до динамічних умов ринку та зростаючих викликів глобалізації. Саме тому інтеграція технологій штучного інтелекту стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Алгоритми здатні аналізувати великі обсяги інформації в режимі реального часу та пропонувати оптимальні варіанти дій. Як підкреслює Храпкін О. М., ШІ не замінює людину, але допомагає зменшити ризики, підвищити точність прогнозів і оптимізувати процес управління [7].

У вітчизняних умовах ШІ починають застосовувати у фінансових установах для оцінки кредитоспроможності клієнтів та в агробізнесі — для прогнозування врожайності на основі погодних даних [7].

Глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19 та воєнні дії, актуалізували потребу у швидкій адаптації підприємств до змін. У цьому контексті поширюються гнучкі методики управління — Agile, Scrum, Kanban. Вони ґрунтуються на принципах гнучкості, командної взаємодії та постійного вдосконалення продукту чи процесу.

Звичайно, ми говоримо про Agile (agile software development, від англ. Agile — гнучкий) методи розробки програмного забезпечення. Новий підхід до методології управління проектами увірвався в IT і пізніше перейшов у виробництво, інженерію, розробку штучного інтелекту і т.д.

Першими гнучкими методами були: RAD (з орієнтиром на якість при мінімальному бюджеті і обмеженому терміні), XP (екстремальне програмування з колективним володінням кодом), SCRUM (де кожен учасник команди несе відповідальність за результат), Kanban (візуалізація етапів розробки на дошці) та інші.

Дослідження українських науковців свідчать, що використання Agile у сфері IT та телекомунікацій дозволяє суттєво підвищити продуктивність команд і скоротити терміни розробки проектів [4].

Окрім технологічних інновацій, вагоме значення мають поведінкові аспекти. Науковці відзначають, що управлінські рішення часто залежать не лише від результатів аналітичних розрахунків, а й від психологічних факторів. Значний вплив справляють когнітивні упередження, які можуть спотворювати сприйняття інформації та призводити до необ'єктивних висновків. Емоційний стан керівника також відіграє важливу роль, оскільки стрес, втома чи надмірний оптимізм здатні змінювати раціональність прийнятих рішень. Крім того, попередній досвід формує певні стереотипи мислення, які можуть як допомагати, так і обмежувати пошук нових рішень. Поєднання цих чинників зумовлює складність процесу управління та пояснює, чому різні керівники можуть ухвалювати відмінні рішення в однакових умовах. Саме тому дослідження психологічних аспектів набуває особливого значення у сучасній теорії та практиці менеджменту.

Українські дослідники І. Бутко та М. Бутко наголошують, що ігнорування поведінкових аспектів може призвести до хибних рішень навіть за наявності достатнього обсягу інформації. Вони підкреслюють важливість використання методів поведінкової економіки для підвищення якості управління [6].

Зростає роль колективних форм прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що сучасні проблеми бізнесу є багатофакторними та вимагають міждисциплінарного підходу. Використання краудсорсингу дозволяє залучати широке коло експертів, співробітників або навіть клієнтів до процесу прийняття рішень.

Краудсорсинг — це сучасний підхід до організації колективної діяльності, який полягає у залученні широкого кола людей (онлайн-спільноти, клієнтів, експертів, громадськості) до вирішення певних завдань, генерування ідей чи створення продуктів. Його суть полягає в тому, що завдання, яке традиційно виконувала б вузька

група спеціалістів, передається великій кількості учасників через відкритий заклик, зазвичай за допомогою цифрових платформ. Такий метод дозволяє отримати різноманітні точки зору, креативні рішення та знизити витрати на розробку. Краудсорсинг активно використовується у бізнесі для пошуку інноваційних ідей, у науці для колективних досліджень, а також у державному секторі для залучення громадян до процесів прийняття рішень. Його перевагами є швидке отримання великої кількості варіантів рішень, залучення творчого потенціалу суспільства та підвищення рівня довіри до результатів. Водночас існують і виклики, серед яких – потреба у якісній модерації та відборі найцінніших пропозицій.

Досвід міжнародних корпорацій підтверджує ефективність цього підходу. В українських компаніях практика колективних рішень активно використовується у сфері стартапів та креативних індустрій [5].

Таким чином, сучасні тенденції у сфері прийняття управлінських рішень характеризуються комплексністю та взаємодією технологічних, економічних і поведінкових факторів. Використання цифрових технологій, Big Data та ШІ суттєво розширює можливості управлінців, тоді як гнучкі методології та врахування психологічних аспектів забезпечують адаптивність і ефективність управління в умовах постійних змін.

Сучасні тенденції у сфері прийняття управлінських рішень не обмежуються лише теоретичними напрацюваннями. Це дозволяє підвищувати ефективність бізнесу, адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати стійкий розвиток. Наведемо приклади українських та міжнародних компаній, які вже успішно впроваджують новітні методи й технології у свої управлінські практики.

Таблиця 1

Приклади впровадження сучасних методів та технологій в управлінські практики компаній

Компанія	Методи / технології та переваги
Google (США, IT)	Big Data, ШІ, OKR; нові продукти, участь співробітників у стратегічних цілях
Amazon (США, E-commerce)	Машинне навчання, Big Data, Agile; прогнозування попиту, оптимізація логістики
Toyota (Японія, Авто)	Lean, Kanban, колективне прийняття рішень; вдосконалення процесів, підвищення якості
ПриватБанк (Україна, Банки)	Автоматизація ризиків, ШІ, аналітика; швидке прийняття рішень, зниження ризиків
Нова пошта (Україна, Логістика)	Big Data, прогнозна аналітика; оптимізація маршрутів, ефективний розподіл ресурсів
SoftServe, EPAM (Україна, IT)	Agile, Scrum; швидке реагування на зміни, колективні рішення
Kernel, МХП (Україна, АПК)	Інформаційні системи, Big Data, ШІ; прогнозування врожайності, стратегічні рішення

Джерело: сформовано авторами за даними офіційних сайтів підприємств

Одним із прикладів використання сучасних підходів до прийняття управлінських рішень є корпорація Google, яка активно застосовує Big Data та алгоритми штучного інтелекту. Компанія аналізує поведінку користувачів у пошукових системах і на основі цього формує нові продукти та сервіси. Крім того, Google впроваджує колективні підходи до управління — зокрема, методологію OKR (Objectives and Key Results), що дозволяє кожному співробітнику брати участь у формуванні стратегічних цілей.

Компанія Amazon застосовує машинне навчання для прогнозування попиту та оптимізації логістики. Завдяки аналітиці великих даних компанія може приймати управлінські рішення щодо асортименту товарів у реальному часі, скорочуючи витрати на зберігання та транспортування. Використання гнучких методів управління дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку [8].

Японська корпорація *Toyota* широко відома завдяки впровадженню системи *Lean Management* і *Kanban*, які стали основою для сучасних гнучких методик. Ці підходи забезпечують безперервне вдосконалення бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення якості продукції. Важливо, що компанія активно використовує колективне прийняття рішень, залучаючи працівників різних рівнів [11].

Один із найяскравіших прикладів цифровізації прийняття управлінських рішень в Україні демонструє ПриватБанк. Банк активно використовує автоматизовані системи управління ризиками, аналітику даних клієнтів та алгоритми ШІ для оцінки кредитоспроможності. Це дозволяє приймати управлінські рішення швидко, знижуючи ризик неповернення кредитів та підвищуючи якість обслуговування.

Логістична компанія Нова пошта застосовує Big Data для оптимізації маршрутів доставки та управління навантаженням на сортувальні центри. Системи прогнозної аналітики дозволяють компанії ефективно розподіляти ресурси в пікові періоди (наприклад, під час святкових акцій чи розпродажів). У результаті підвищується оперативність прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів.

У сфері інформаційних технологій українські компанії *SoftServe* та *EPAM Ukraine* активно використовують методології Agile і Scrum. Це дозволяє командам розробників швидко реагувати на зміни вимог замовників, швидко вносити корективи у процес розробки та приймати колективні управлінські рішення на основі прозорих обговорень. Як свідчить досвід цих компаній, гнучкі методології значно підвищують продуктивність і якість кінцевого продукту.

У сфері сільського господарства сучасні українські агрокомпанії (наприклад, *Kernel, МХП*) впроваджують інформаційні системи управління для прогнозування врожайності, планування логістики та управління земельним банком. Використання аналітики великих даних та ШІ дозволяє їм приймати стратегічні рішення з урахуванням кліматичних і ринкових факторів.

Практичний досвід провідних міжнародних і українських компаній демонструє, що впровадження сучасних підходів у прийнятті управлінських рішень забезпечує підвищення ефективності, зниження ризиків та зростання конкурентоспроможності. Успіх досягається завдяки поєднанню технологічних інновацій (Big Data, штучний інтелект, цифрові платформи) та гнучких управлінських методик (Agile, Lean, Kanban), а також завдяки врахуванню поведінкових і соціальних факторів у процесі ухвалення рішень.

Висновки. У ході дослідження було проаналізовано сучасні тенденції у сфері прийняття управлінських рішень. Виявлено, що процес ухвалення рішень зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зростаючої складності бізнес-середовища.

Перспективи розвитку підходів до прийняття управлінських рішень пов’язані з постійним ускладненням бізнес-середовища та необхідністю швидкої адаптації до змін. Сучасні технології, зокрема штучний інтелект, великі дані та машинне навчання, дають змогу менеджерам працювати з величезними масивами інформації, підвищуючи точність прогнозів і зменшуючи ризики помилкових рішень. Одночасно відбувається автоматизація рутинних процесів, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних та креативних завданнях. Гнучкі методології управління, такі як Agile, Lean та

Design Thinking, забезпечують можливість швидкого реагування на зміни, тестування нових ідей і постійного вдосконалення рішень у динамічних умовах. Попри розвиток технологій, зберігає значення людський фактор: критичне мислення, емоційний інтелект, креативність та лідерські компетенції залишаються ключовими для ухвалення ефективних управлінських рішень. Зростає також роль краудсорсингу та колаборації, коли до процесів залучаються не лише внутрішні співробітники, а й клієнти, експерти та громадськість, що підвищує рівень інноваційності та прозорості рішень. У майбутньому прогнозується поширення гібридних моделей, які поєднуватимуть аналітичні можливості технологій із стратегічним баченням та інтуїцією керівників, забезпечуючи баланс між ефективністю, гнучкістю та адаптивністю управління.

Загалом, сучасні тенденції у прийнятті управлінських рішень відображають рух у напрямку цифрової трансформації, орієнтації на сталий розвиток, підвищення адаптивності та колективності управління. Це відкриває нові можливості для розвитку українських підприємств, але водночас вимагає від керівників високого рівня компетентності, готовності до інновацій і постійного вдосконалення процесів прийняття рішень.

---

1. Герберт А. Саймон Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративній організації. URL: https://academic.oup.com/edited-volume/27993/chapter-abstract/ 211701014?redirectedFrom=fulltext&login=false (дата звернення: 31.04.2025).
2. Мазур В.С. Навчально-методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика” до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.
3. Мельнічук Л.В., Федоренко О.С. Управлінські рішення в умовах змін: досвід українських інституцій, 2025. URL: https:// journals. dut.edu.ua /index.php/emb/ article/download/3254/3141 (дата звернення: 1.05.2025).
4. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55 (дата звернення: 31.04.2025).
5. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Теорія прийняття рішень: підручник. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] К.: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
7. Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. URL: https:// ekmair. ukma. edu.ua/ handle/ 123456789/21857 (дата звернення: 31.04.2025).
8. Doerr J. Measure What Matters: OKRs – The Simple Idea that Drives 10x Growth. URL: https://sunbytes.io/app/uploads/2022/04/Measure-What-Matter-John-Doerr.pdf (дата звернення: 5.05.2025).
9. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Collins, http:// www. aghalibrary. com/storage/ books/ 1614252371_ AghaLibrary.pdf (дата звернення: 5.05.2025).
10. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. URL: https:// www. academia. edu/ download/ 26423386/ 10.1.1.130.4393.pdf#page=103 (дата звернення: 31.04.2025).
11. Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer. URL: https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319 (дата звернення: 5.05.2025).
12. Mintzberg H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, URL: https://www.persee.fr/doc/pfa_0292-2215_2011_num_60_1_976 (дата звернення: 5.05.2025).

References

1. Herbert A. Saymon. Administratyvna povedinka: doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v administratyvnii orhanizatsii. URL: https://academic.oup.com/edited-volume/27993/chapter-abstract/ 211701014? redirectedFrom=fulltext&login=false (accessed 30 April 2025).
2. Mazur, V.S. (2015). Navchalno-metodychnyi kompleks "Menedzhment: teoriia i praktyka" do vyvchennia kursu ta provedennia praktychnykh zaniat z dystsypliny "Menedzhment" dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei usikh napriamiv pidhotovky ta spetsialnostei. Ternopil: TNEU.
3. Melnychuk, L.V., Fedorenko, O.S. (2025). Upravlinski rishennia v umovakh zmin: dosvid ukrainskykh instytutsii, URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/ article/download/3254/3141 (accessed 30 April 2025).
4. Pankratova, O.M. (2024). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55 (accessed 30 April 2025).
5. Sumets, O.M. (2021). Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk. Kharkiv: KNUVS.
6. Teoriia pryiniattia rishen: pidruchnyk (2018). [M. P. Butko, I. M. Butko, V. P. Mashchenko ta in.]. K.: Tsentr uchbovoi literatury.
7. Khrapkin, O.M. (2023). Vykorystannia system shtuchnoho intelektu dlia pryiniattia upravlinskykh rishen. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/21857 (accessed 30 April 2025).
8. Doerr, J. (2000). Measure What Matters: OKRs – The Simple Idea that Drives 10x Growth. URL: https://sunbytes.io/app/uploads/2022/04/Measure-What-Matter-John-Doerr.pdf (accessed 5 May 2025).
9. Drucker, P. (1996). Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperCollins, URL: http://www.aghalibrary.com/storage/books/ 1614252371_Agha Library.pdf (accessed 30 April 2025).
10. Laudon, K., Laudon, J. (2000). Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. URL: https:// www. academia. edu/ download /26423386/ 10.1.1.130.4393.pdf#page=103 (accessed 30 April 2025).
11. Liker, J. (1998). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. URL: https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319 (accessed 5 May 2025).
12. Mintzberg, H. (1995). Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, URL: https://www.persee.fr/doc/pfa_0292-2215_2011_num_60_1_976 (accessed 5 May 2025).

CURRENT TRENDS IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

Iryna Demko

Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18
E-mail: iryna.demko@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-2186-1876

Abstract. The article examines contemporary trends in managerial decision-making in the context of digital transformation, globalization, and increasing business environment uncertainty. It argues that traditional rational models, focused on linear analysis of a limited set of parameters, are gradually being replaced by comprehensive approaches that account for cognitive limitations, behavioural factors, and technological innovations.

The study aims to analyse modern managerial decision-making practices, highlight the role of information as a strategic resource, and assess the integration of digital tools, flexible methodologies, and socially responsible principles in organizational management.

The research employs a comparative and analytical approach, drawing on both theoretical frameworks and practical case studies from leading international and Ukrainian companies (e.g., Google, Amazon, Toyota, PrivatBank, Nova Poshta, SoftServe, Kernel). It combines literature review, examination of management practices, and analysis of digital and behavioural factors affecting decision-making.

The study reveals the advantages and risks of digitalization, including issues such as analysis paralysis, data quality, and organizational barriers. It highlights the spread of agile methodologies (Agile, Scrum, Kanban) that enhance adaptability and collective responsibility, emphasizes behavioural aspects such as cognitive biases, emotional states, and managerial experience, and explores collective decision-making mechanisms like crowdsourcing. The integration of big data, predictive analytics, and artificial intelligence improves the speed and accuracy of managerial decisions.

The research concludes that the future of managerial decision-making lies in hybrid management models combining technological analytical capabilities with creativity, intuition, and strategic vision. The proposed approaches can enhance the competitiveness of Ukrainian enterprises and their adaptability to global challenges, while providing a theoretical and methodological foundation for further research in management studies.

Keywords: management decisions, digitalization, artificial intelligence, agile methodologies, behavioural aspects, crowdsourcing, sustainable development.

Стаття надійшла до редколегії 18.05.2025
Прийнята до друку 25.06.2025