

УДК 334.01:004

Швед Тетяна Володимирівна

*старший викладач кафедри економічної теорії
Національний університет харчових технологій*

Shved Tetiana

*Senior Lecturer, Department of Economic Theory
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0002-9385-4819

Біла Ірина Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної теорії
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Bila Iryna

*PhD in Economic sciences, Associate professor,
Head of the Department of Economic Theory*

National University of Kyiv Mohyla Academy

ORCID: 0000-0002-2000-619X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11505

ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

DETERMINANTS OF BUSINESS DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Анотація. Вступ. Сучасна економіка, що глибоко інтегрована з інформаційно-комунікаційними технологіями, переживає безпрецедентну трансформацію, загальновідому як цифровізація. Цей процес докорінно змінює механізми прийняття рішень ключовими економічними суб'єктами, в тому числі бізнесовим сектором. Як показує світовий досвід, цифровізація сьогодні є ключовим чинником економічного розвитку, а зміни в процесі прийняття рішень породжують як значні конкурентні переваги для бізнесу, так і нові стратегічні ризики. Нездатність визначити та адекватно відреагувати на ці нові детермінанти призводить до втрати ринкових позицій і гальмування інновацій.

Мета дослідження – визначити та систематизувати детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації, з точки зору вигод і ризиків для бізнесу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: логічного узагальнення – для виявлення ключових моментів впливу цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу; діалектичний – для виокремлення детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації; системного і структурного аналізу – для визначення ступеня дослідження проблематики на основі наявних публікацій та ідентифікації вигод та ризиків, які несуть кожна з детермінант; абстрактно-логічний – при формулюванні висновків; графічний – для надання наочності й схематичної ілюстрації наукового матеріалу.

Результати. У науковій статті визначено, що цифровізація є фундаментальним каталізатором посилення інноваційного потенціалу будь-якого бізнесу, оскільки створює абсолютно нові механізми для генерації та впровадження інновацій. Виокремлено детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації; ідентифіковано вигоди та ризики, які несуть кожна з визначених детермінант.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні бізнесовим сектором адаптивних механізмів управління ризиками в прийнятті рішень в умовах цифровізації. Останнє дозволить підвищити вигод, які несе цифровізація, та оптимізувати бізнес.

Ключові слова: цифровізація, бізнес, бізнесовий сектор, прийняття рішень, інновації, інноваційний потенціал.

Summary. Introduction. The modern economy, deeply integrated with information and communication technologies, is experiencing an unprecedented transformation, commonly known as digitalization. This process is fundamentally changing the

decision-making mechanisms of key economic entities, including the business sector. As world experience shows, digitalization is today a key factor in economic development, and changes in the decision-making process generate both significant competitive advantages for business and new strategic risks. The inability to identify and adequately respond to these new determinants leads to the loss of market positions and the inhibition of innovation.

Purpose. The purpose of the study is to identify and systematize the determinants of decision-making in the context of digitalization, from the point of view of benefits and risks for business.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on the research topic. The following scientific methods were used in the process of conducting the study: logical generalization – to identify key points of the impact of digitalization on the innovative potential of business; dialectical – to identify the determinants of decision-making in the context of digitalization; systemic and structural analysis – to determine the degree of research on the issue based on existing publications and identifying the benefits and risks that each of the determinants carries; abstract-logical – when formulating conclusions; graphic – to provide clarity and schematic illustration of scientific material.

Results. The scientific article determines that digitalization is a fundamental catalyst for strengthening the innovative potential of any business, as it creates completely new mechanisms for generating and implementing innovations. The determinants of decision-making in the context of digitalization are identified; the benefits and risks that each of the identified determinants carries are identified.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the formation of adaptive risk management mechanisms by the business sector in decision-making in the context of digitalization. The latter will allow to increase the benefits that digitalization brings and optimize business.

Key words: digitalization, business, business sector, decision-making, innovation, innovation potential.

Постановка проблеми. Цифровізація є ключовим каталізатором інновацій. Сучасна епоха характеризується тотальною цифровізацією усіх сфер суспільного життя, що кардинально змінює ландшафт ведення бізнесу. Як наслідок, бізнесовий сектор трансформує способи виробництва, управління та прийняття рішень, що стає життєвою необхідністю та запорукою подальшого розвитку. Впровадження інформаційних технологій, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління виробничими процесами та використання штучного інтелекту для рутинної роботи значно підвищують швидкість, точність ухвалення рішень, одночасно створюючи нові виклики та ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес прийняття рішень є об'єктом пильної уваги науковців. Так, Скопенко Н. С., Шеремет О. О. та Єрємін М. В. визначили, що процес прийняття рішень є важливим інструментом реалізації функцій менеджменту, вченими запропонований алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень, який спрямований на запобігання прийняття неефективних управлінських рішень [4]; Груб'як С. В. конкретизувала етапи розроблення і прийняття управлінських рішень [2]; Парій Л. В. дослідила ефективність прийняття управлінських рішень та запропонувала заходи з оптимізації управлінської структури та процесу прийняття управлінських рішень [1]; Кравченко М. О. і Голіук В. Я. виявили сучасні тенденції прийняття управлінських рішень, серед яких стандартизація циклічних і повторюваних процесів прийняття рішень у великих компаніях та залучення до прийняття рішень сторонніх фахівців-консультантів [3]. В свою чергу, вплив цифрової трансформації на процес прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі розкритий у статті

Гринчака Н. А. та Горобець О. О. [8], вплив на бізнес-моделі малих підприємств окреслюється в публікації Швидкої О. П. та Дзюбенко Л. М. [5]; роль штучного інтелекту у прийнятті рішень є предметом дослідження Kubatko, O., Ozims, S., & Voronenko, V. [6] та Bannikov, V., Havran, V., & Hulko, O. [7], особливо в умовах нестабільності та постійних змін. Однак, не дивлячись на значну кількість публікацій та їх наукову цінність, певні аспекти проблематики потребують подальших досліджень. Останнє стосується дослідження детермінант прийняття рішень в бізнесі в умовах цифровізації.

Мета статті — визначити та систематизувати детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації, з точки зору вигод і ризиків для бізнесу. Означена мета реалізується через наступні завдання: визначити вплив цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу в сучасних умовах; виокремити детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації; ідентифікувати вигоди та ризики, які несуть кожна з визначених детермінант.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: логічного узагальнення — для виявлення ключових моментів впливу цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу; діалектичний — для виокремлення детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації; системного і структурного аналізу — для визначення ступеня дослідження проблематики на основі наявних публікацій та ідентифікації вигод та ризиків, які несуть кожна з детермінант; абстрактно-логічний — при формулюванні висновків; графічний — для надання наочності й схематичної ілюстрації наукового матеріалу.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація являє собою сучасний механізм економічного зростання за рахунок здатності технологій здійснювати позитивний вплив на ефективність та результативність діяльності економічних суб'єктів. Цільовою функцією цифровізації є досягнення нового якісного рівня інноваційності діяльності економічних суб'єктів, що забезпечує їм довгострокову стійкість у динамічному конкурентному середовищі.

Основними характерними рисами цифровізації можна вважати наступні [9]:

1. Здійснення економічної діяльності через цифрові технології, що сприяє більш ефективній взаємодії економічних агентів, скорочує витрати, покращує функціонал, сприяє дифузії інноваційних продуктів та рішень.

2. Сприяння персоніфікації сервісних моделей, виробництва та збуту товарів та послуг з метою найповнішого задоволення потреб стейкхолдерів.

3. Формування тісної взаємодії між виробниками та споживачами без зайвих посередників.

4. Поширення «економіки спільного користування», що скорочує витрати кінцевих споживачів.

5. Посилення ролі внеску індивідуальних учасників у господарську діяльність за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу, що сприяє «атомізації» структури економіки.

Цифровізація є фундаментальним каталізатором посилення інноваційного потенціалу будь-якого біз-

несу, оскільки не просто прискорює існуючі процеси, а і створює абсолютно нові механізми для генерації та впровадження інновацій. Цей вплив реалізується через такі ключові моменти:

- зміна бізнес-моделей, що пов'язана з тим як компанія створює, доставляє, отримує цінність і є модельними інноваціями через зміну логіки роботи підприємства, його архітектури та системи взаємозв'язків;
- оптимізація бізнес-планування та бізнес-прогнозування через доступ до великих масивів даних та автоматизованих систем їх обробки, що дозволяє створювати високоперсоналізовані товари та послуги, які є справжніми продуктовими інноваціями;
- оптимізація та автоматизація внутрішніх бізнес-операцій, що забезпечує економію часу, знижує рівень помилок, прозорість і стандартизацію виробничих процесів та їх керованість, що є основою формування процесних інновацій;
- раціоналізація прийняття рішень в тому числі за рахунок мінімізації інтуїції, емоцій та когнітивних упереджень, моделювання наслідків прийняття можливих рішень, що дозволяє отримати управлінські інновації тощо.

Визначені вище види інновацій — модельні, продуктові, процесні — є кінцевою метою розвитку бізнесу. Проте інноваційні рішення самі по собі є результатом процесу прийняття рішень (тобто вимагають управлінських інновацій), а отже, дослідження впливу цифровізації на цей процес є ключем для



Рис. 1. Детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації
Джерело: розроблено авторами

розуміння того чи буде компанія просто використувати технології, чи справді трансформує свій бізнес для досягнення стійкої конкурентоспроможності в цифрову епоху.

Детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації — це ключові фактори, які визначають, як і на основі чого приймаються управлінські рішення в бізнесі, що функціонує з використанням цифрових технологій. Вони є похідними від характерних рис цифровізації та її впливу на інноваційний потенціал. Серед них, на наше переконання, основними є (рис. 1).

1. *Технологічна конвергенція* є однією з найбільш фундаментальних детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації, оскільки вона визначає не лише інструментарій, а й архітектуру бізнесу майбутнього. Ця детермінанта полягає у взаємопроникненні та спільному використанні раніше розрізнених цифрових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн (Blockchain).

Однак, варто розуміти, що технологічна конвергенція, як і будь-яке соціально-економічне явище, має подвійну природу, тобто здатна забезпечити не тільки вигоди, але і несе в собі ряд ризиків прийняття рішень в бізнесі (рис. 2).

Рішення, що приймаються під впливом конвергенції, виходять за рамки простого вибору окремої технології, адже вони вимагають системного підходу та розуміння синергетичного ефекту. Наприклад, коли IoT-пристрої збирають великі масиви даних про обладнання, AI їх миттєво аналізує, визначаючи потребу в профілактичному обслуговуванні, а блокчейн автоматично фіксує та проводить транзакції з постачальником запчастин — це створює комплексне рішення. Таким чином, для бізнесу конвергенція означає стратегічний вибір: інвестувати в створення інтегрованих екосистем чи залишитися на рівні використання окремих інструментів, ризикуючи втратити ключову конкурентну перевагу, що формується саме на стику технологій. Рішення про використання конвергенції є, по суті, рішенням про модельну інновацію та глибинну цифрову трансформацію.

2. Цифровізація кардинально підвищила швидкість змін на ринках, перетворивши *культуру постійного навчання та експериментування* з бажаного атрибуту на стратегічну детермінанту управлінських рішень. Ця детермінанта відображає необхідність для бізнесу відмовитися від традиційних, повільних циклів планування на користь гнучких методологій, які заохочують швидке тестування гіпотез, адаптацію та сприйняття невдач як частину навчального процесу. Стає зрозумілим, що і культура постійного навчання та експериментування здатна забезпечити не тільки вигоди, але і несе в собі ризики для прийняття рішень в бізнесі (рис. 3).

Рішення, прийняті під впливом цієї культури, спрямовані не на ідеальне виконання існуючих планів, а на оптимізацію швидкості виведення цінності на ринок і мінімізацію витрат на помилки. Це вимагає від керівництва делегування повноважень, створення «безпечних» зон для тестування та заохочення ініціатив «знизу вгору». Таким чином, для успішної реалізації стратегії цифровізації, управлінські рішення повинні бути спрямовані на трансформацію



Рис. 2. Вигоди та ризики технологічної конвергенції для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Вигоди та ризики культури постійного навчання та експериментування для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами

організаційної ДНК. Рішення про інвестиції в гнучкість та толерантність до «розумних» невдач стає ключем до досягнення довгострокової стійкості у динамічному конкурентному середовищі.

3. В умовах цифровізації, коли бізнес критично залежить від цифрової інфраструктури, кібербезпека та цифрова стійкість перестають бути лише технічним чи операційним питанням; вони стають

стратегічною детермінантою прийняття рішень в бізнесі. Останнє відображає необхідність приймати рішення, спрямовані на захист цифрових активів, забезпечення безперервності бізнесу та збереження довіри стейкхолдерів у світі постійних кіберзагроз. Вигоди, які забезпечує кібербезпека та цифрова стійкість, та їх ризики для прийняття рішень в бізнесі систематизовано у рис. 4.



Рис. 4. Вигоди та ризики кібербезпеки та цифрової стійкості для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами

Рішення, що приймаються під цим впливом, стосуються не лише інвестицій у програмне забезпечення, а й комплексного управління ризиками. Це включає розробку політик, навчання персоналу та планування реагування на інциденти. Таким чином, у цифрову епоху будь-яке стратегічне рішення (наприклад, запуск нового онлайн-сервісу, використання хмарних технологій чи інтеграція IoT) повинно бути прийняте через призму кібербезпеки. Ігнорування цієї детермінанти може призвести не просто до фінансових збитків, а й до катастрофічної втрати ділової стійкості та підірвати довіру, необхідну для подальшого інноваційного розвитку бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, цифровізація є не просто механізмом

економічного зростання, а фундаментальним каталізатором трансформації інноваційного потенціалу бізнесу. Ключові детермінанти, які мають найбільш критичний вплив на прийняття рішень в бізнесі в умовах цифровізації, а саме — технологічна конвергенція, культура постійного навчання та експериментування та кібербезпека та цифрова стійкість — забезпечують довгострокову стійкість компанії лише за умови врахування та системного управління їхніми вигодами та ризиками. Рациональне прийняття рішень вимагає не просто впровадження технологій, а й трансформації фундаментальних принципів функціонування бізнесу для досягнення довгострокової стійкості та посилення конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Література

1. Парій Л. В., Кубрак А. О. (2023). Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 47. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
2. Груб'як С. В. (2017). Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. Вип. 11. С. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf (дата звернення: 18.10.2025)
3. Кравченко М. О., Голук В. Я. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутінсть та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
4. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. (2024). Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
5. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. (2024). Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. № 11. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
6. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V. (2024). Influence of artificial intelligence on business decision-making. *Mechanism of an Economic Regulation*. 1(103), 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>
7. Bannikov V., Havran V., Hulko O. (2024). The influence of artificial intelligence on managerial decision-making in conditions of uncertainty and rapid changes. *Академічні візії*. Вип. (35). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1370> (дата звернення: 17.10.2025)
8. Гринчак Н. А., Горобець О. О. (2024). Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. № 2. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10)
9. Селезньова Г., Чумак Г. (2022). Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. Вип. 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

References

1. Pariy, L. V., & Kubrak, A. O. (2023). Making managerial decisions at the enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*. Issue 47. P. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
2. Grubyak, S. V. (2017). Modern aspects of developing and making managerial decisions. *Economy and Society*. Issue 11. P. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
3. Kravchenko, M. O., & Golyuk, V. Ya. (2022). Making managerial decisions: essence and modern trends of development. *Economy and society*. Issue 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
4. Skopenko, N. S., Sheremet, O. O., & Eryomin, M. V. (2024). The process of making and implementing managerial decisions. *Investments: practice and experience*. No. 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
5. Shvydka, O. P., & Dzyubenko, L. M. (2024). Innovative business models in the context of digital transformation: prospects and risks for small businesses. *Finance of Ukraine*. No. 11. P. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
6. Kubatko, O., Ozims, S., & Voronenko, V. (2024). Influence of artificial intelligence on business decision-making. *Mechanism of an Economic Regulation*. 1(103), 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>
7. Bannikov, V., Havran, V., & Hulko, O. (2024). The influence of artificial intelligence on managerial decision-making in conditions of uncertainty and rapid changes. *Academic Visions*. Issue (35). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1370>
8. Grinchak, N. A., & Gorobets, O. O. (2024). The impact of digitalization on the process of making managerial decisions in international business. *Statistics of Ukraine*. No. 2. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10)
9. Seleznyova, G., & Chumak, G. (2022). The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises. *Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 25. P. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>