

2. Гусєва, О. Ю., Плевако, Н. О., & Василевська, В. О. (2023). Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3), 36–41. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.033641>
3. Баскаков, Д. В., & Андрющенко, О. Б. (2025). Цифровізація торговельного підприємництва: виклики та можливості для України. *Сталий розвиток економіки*, 6 (57). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42>
4. Андрійшина, О. О., & Шаповал, В. А. (2022). Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Economics Bulletin*, (2), 92–103.

Воєводін О.М., Глущевський А.В.,
здобувачі вищої освіти,
Глущевський В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Запорізький національний університет

ЦИФРОВА ПІДТРИМКА ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку економіки, бізнесу та менеджменту процес прийняття рішень дедалі більше ускладнюється під впливом зростаючої динамічності зовнішнього середовища, невизначеності, а також стрімкого збільшення обсягів доступної інформації. Управлінські рішення сьогодні формуються в умовах багатофакторності, часових обмежень і високої відповідальності за наслідки, що обумовлює необхідність використання інструментів, здатних підсилювати аналітичні можливості особи, яка приймає рішення. Саме в цьому контексті формується концепція комп'ютерної підтримки прийняття рішень, яка стала теоретичною і практичною основою розвитку систем підтримки прийняття рішень (далі – СППР, англ. DSS –Decision Support Systems).

Об'єктом комп'ютерної підтримки виступає безпосередньо процес прийняття управлінського рішення менеджером, тоді як предметом – методи, моделі, підходи та інструменти, що забезпечують інтелектуальну підтримку цього процесу. На відміну від повної автоматизації управління, СППР не замінюють людину, а доповнюють її когнітивні можливості, надаючи структуровану інформацію, аналітичні результати та альтернативні сценарії розвитку подій.

Історично концепція підтримки прийняття рішень формувалася у тісному зв'язку з розвитком комп'ютерних технологій. Це пояснюється тим, що сам

механізм людського мислення, попри його високу адаптивність, має природні обмеження щодо швидкості обробки великих масивів даних, виявлення прихованих закономірностей і врахування численних взаємопов'язаних факторів. Застосування комп'ютерних засобів дозволяє знизити вплив рутинних операцій, арифметичних помилок та суб'єктивних переконачень, підвищуючи обґрунтованість і послідовність управлінських рішень.

Класична архітектура СППР включає три взаємопов'язані складові: інтерфейс користувача, інформаційну базу даних та базу моделей. Інтерфейс забезпечує діалог між людиною та комп'ютерною системою і реалізується за допомогою програмних засобів, що не потребують від користувача спеціальних технічних знань. База даних акумулює внутрішню й зовнішню інформацію, необхідну для аналізу ситуації, тоді як база моделей виконує ключову функцію трансформації даних у знання, підтримуючи процес формування альтернатив і оцінювання наслідків рішень. Саме робота з моделями є прерогативою управлінця та предметом особливої уваги в межах комп'ютерної СППР.

Необхідність цифровізації підтримки прийняття рішень у бізнесі, економіці та менеджменті зумовлена низкою об'єктивних причин. Передусім йдеться про постійне зростання обсягів інформації, що надходить до системи управління з різних джерел. Обробка таких даних у традиційний спосіб стає практично неможливою без використання автоматизованих інструментів. Другою важливою причиною є ускладнення управлінських завдань, пов'язане з розвитком технологій, глобалізацією ринків і зростанням конкуренції. Кожне управлінське рішення сьогодні передбачає аналіз значної кількості альтернатив, що можуть бути взаємовиключними або суперечливими.

Окремої уваги потребує необхідність урахування великої кількості взаємопов'язаних факторів, які швидко змінюються в процесі планування та реалізації проєктів. У бізнесі та економіці управлінські рішення приймаються в умовах ризику та невизначеності, коли не всі чинники можуть бути кількісно виміряні або однозначно інтерпретовані. У таких ситуаціях інтуїтивний підхід, заснований виключно на досвіді, не гарантує досягнення запланованих результатів. Саме тому комп'ютерна підтримка дозволяє структурувати проблемну ситуацію, ідентифікувати ключові параметри та оцінити можливі наслідки альтернативних рішень.

Цифровізація підтримки прийняття рішень має низку чітко окреслених цілей, зокрема: вона спрямована на вдосконалення якості управлінських рішень шляхом підвищення їх обґрунтованості та зменшення суб'єктивного впливу; використання комп'ютерних систем підвищує продуктивність праці менеджерів за рахунок автоматизації збору, обробки та візуалізації інформації; цифрові інструменти розширюють арсенал методичних засобів менеджера, забезпечуючи

доступ до сучасних моделей, алгоритмів і аналітичних методів без необхідності їх глибокого технічного опанування.

Важливою функцією комп'ютерної підтримки є полегшення виконання окремих етапів процесу прийняття рішення, зокрема ідентифікації проблеми, формування альтернатив та оцінювання їх наслідків. За допомогою цифрових інструментів можливе впорядкування та систематизація аналізу, що особливо актуально для неструктурованих і напівструктурованих проблем, вирішення яких не зводиться до простих алгоритмів. У таких випадках комп'ютерні системи сприяють переходу від хаотичного набору факторів до формалізованих моделей, придатних для подальшої обробки та аналізу.

Разом із тим, комп'ютерні СППР не можуть розглядатися як універсальний або самодостатній засіб управління і тому їх не слід ідеалізувати. Цифрові СППР здатні розв'язувати лише визначене, переважно вузькоспеціалізоване коло завдань і не можуть генерувати відповіді поза межами наявних алгоритмів чи даних, оскільки обмежені закладеним у програмне ядро та базу знань функціоналом.

Ключовою умовою ефективності СППР стає інтеграція людини й комп'ютерної системи в єдину людино-машинну взаємодію, що реалізується через інтерактивний діалог і послідовний обмін запитами та результатами обчислень. З цієї причини СППР не замінюють менеджера як творця рішення, а функціонують як інтелектуальний підсилювач, що прискорює розрахунки, розширює можливості перебору альтернатив, підтримує міркування та аналітичне мислення для ефективного оцінювання й сценарного прогнозування. Остаточне формування напрямів дій, інтерпретація результатів і коригування послідовності розв'язання залишаються прерогативою людини, а ефективність комп'ютерної підтримки визначається не лише технологічними можливостями системи, а передусім професійною компетентністю користувача формулювати коректні запити та інтерпретувати отримані результати та якістю організації людино-машинної співпраці. Саме тому інтерактивний характер функціонування СППР зумовлює необхідність свідомого включення програмних інструментів у структуру управлінського процесу відповідно до конкретного етапу прийняття рішення.

Отже, комп'ютерна підтримка прийняття рішень в економіці, бізнесі та менеджменті є інновацією та невід'ємним елементом сучасного менеджменту. Вона забезпечує інтеграцію даних, моделей і аналітичних методів у єдине середовище, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє розвитку професійних компетентностей менеджерів.