

**Н. А. Гринчак,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного управління,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту,  
E-mail: nahrynychak@nasoa.edu.ua  
Researcher ID: I-9495-2018,  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2046-6014>;

**О. О. Горобець,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри статистики, ІТ та  
математичних методів в економіці,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту,  
E-mail: babutska@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5433-6448>

## Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі

У статті досліджено процес прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що великі обсяги даних та різноманітні фактори, які потрібно врахувати при прийнятті управлінських рішень, реактивна динаміка розвитку цифрової екосистеми, в якій функціонують міжнародні підприємства, обумовлюють упровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень. Визначено, що цифровою є технологія прийняття управлінських рішень, в якій задіяні ІКТ, цифрові інструменти, інформаційні системи та бази даних з метою швидкого прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Зазначено, що найпопулярнішими цифровими інструментами, які використовуються в процесі прийняття управлінських рішень, є: штучний інтелект та машинне навчання; розумні датчики; інструменти бізнес-аналітики; системи підтримки прийняття рішень; інструменти візуалізації даних / доповнена реальність; інструменти управління проектами; інструменти роботи в команді; інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); системи планування ресурсів підприємства (ERP). Охарактеризовано особливості та сфери їх застосування на різних стадіях процесу прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових інструментів в управлінську діяльність покращує процес прийняття рішень, робить його більш ефективним, точним і масштабним. Виокремлено переваги застосування штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

Доведено, що при впровадженні та застосуванні цифрових інструментів прийняття управлінських рішень підприємства повинні мати належну політику управління даними та приділяти увагу заходам безпеки для забезпечення цілісності технологічного процесу прийняття рішень в міжнародному бізнесі. Акцентовано увагу на тому, що впровадження цифрових інструментів значно розширює можливості прийняття управлінських рішень, людський фактор залишається критичним для забезпечення безпеки, тому важливо інтегрувати штучний і людський інтелект для підвищення ефективності міжнародної підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** великі дані, управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, цифровізація, цифрові інструменти, штучний інтелект.

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінського рішення є надзвичайно важливою навичкою для міжнародного бізнесу, оскільки цей процес передбачає роботу у складних, невизначених та динамічних ситуаціях, які впливають на багатьох зацікавлених сторін у різних культурах, на різних зарубіжних ринках. Проте багато топ-менеджерів покладаються на інтуїцію, досвід або

прості практичні правила, що може призвести до упереджень, помилок або втрачених можливостей у процесі прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Цифровізація міжнародного бізнесу змінює акценти сприйняття ролі та процесу прийняття управлінських рішень у кожній сфері міжнародної підприємницької діяльності з метою підвищення її

ефективності та конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій, структурованої та релевантної інформації, а також цифрової трансформації рутинних операційних процесів є на сьогодні важливим ресурсом зростання ефективності міжнародної підприємницької діяльності в цифровій економіці, підвищення швидкості прийняття та обґрунтованості управлінських рішень.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Дослідженню процесів та технологій прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, багатокритеріальності та кризи приділяли увагу в той чи інший час багато українських і зарубіжних учених. Зокрема, М. О. Ілорі (M. O. Ilori) та І. А. Ірефін (I. A. Irefin), розглядали управління підприємством як процес, що складається з прийняття ряду управлінських рішень, а також вибору інструментів, методів і підходів для їх реалізації [1]. Т. Рау (T. Rau) визначає управлінське рішення як творчу волю до дії суб'єкта управління, яка базується на знанні та аналізі законів функціонування керованої системи [2]. Р. Вірт (R. Wirth), досліджуючи процеси прийняття управлінських рішень, акцентував увагу на творчому характері управлінського вибору та доводив, що необмеженість альтернатив у прийнятті рішень сучасним управлінцем призводить до необхідності мати розвинене творче й аналітичне мислення [3].

П. Дж. Баклі (P. J. Buckley), досліджуючи особливості прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі, дійшов висновку, що різні теорії прийняття рішень повинні бути інтегровані, щоб перетворити теорію інтерналізації в загальну теорію міжнародного бізнесу [4].

Дослідженням особливостей застосування цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень, обумовлених повсюдним впливом цифровізації на всі сфери суспільства, займалися такі вчені, як А. Браун (A. Brown) [5], Х. Косцельняк (Koscielniak H.) [6], Ф. Найебі (F. Nayebe) [7] та ін.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації на процес прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Переважає більшість міжнародних підприємств почали змінювати бізнес-моделі, розуміючи необхідність і доцільність розширення своєї участі в цифрових екосистемах, щоб повною мірою отримувати віддачу від цифрової інфраструктури. Остання охоплює сховища даних, системи отримання інформації та даних – системи комунікацій і зв'язку, апаратно-програмні комплекси та технології зі збирання, перетворення, передачі та зберігання інформації, а також засоби й технології, що забезпечують доступ споживачів і користувачів до інформації та знань.

Цифровізація процесів управління спричинює появу необмеженої множинності альтернатив при прийнятті управлінських рішень. Надлишок інформації, колосальний масив різномірних факторів, які потрібно врахувати при прийнятті стратегічного управлінського рішення, реактивна динаміка розвитку соціального й економічного середовищ для того, щоб опрацювати релевантні факти та на їх основі прийняти рішення, яке, до всього іншого, має бути успішно імплементовано у внутрішнє середовище організації, – все це потребує нелюдської оперативної пам'яті або, що набагато реальніше, – посередницького інформаційного інструментарію [5]. Функціонування міжнародного підприємства в умовах динамічного розвитку соціального, економічного, екологічного та політико-правового середовища потребує пошуку й опрацювання великої кількості актуальних даних при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Окрім того, ці рішення мають бути успішно впроваджені у внутрішнє середовище підприємства. Усе це потребує не лише виняткової оперативної пам'яті, а й використання спеціалізованих інформаційних інструментів. Ідеться про впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Виділяють два рівні впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень: традиційний, де рішення ухвалює людина, а комп'ютерна програма виконує роль консультанта, і автоматизований, коли рішення приймається за результатами реалізації комп'ютерного алгоритму, а людина лише спостерігає й аналізує його. Повна цифровізація процесу прийняття управлінських рішень на практиці спостерігається досить рідко. Це зумовлено як відносною новизною делегування прийняття рішень ІТ-програмам та штучному інтелекту, так і страхом, пов'язаним з подібним делегуванням.

Варто зазначити, що вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень прямо чи опосередковано розглядається вченими не з позиції масового звільнення людей, які беруть участь у цьому процесі, а з погляду зміни вимог до компетентності фахівців-управлінців, системи освіти, формування компетенцій, перекваліфікації. Інтелектуальний, аналітичний, творчий рівень особи, що приймає управлінські рішення, має постійно розвиватись і відповідати тим можливостям, які надають інформаційні та цифрові технології. Збільшується роль суб'єкта управлінського рішення – особи, що приймає управлінські рішення, або колегіального органу, який наділений певними повноваженнями та відповідає за наслідки прийнятих управлінських рішень [7].

Обсяг інформації, яку доводиться опрацювати для прийняття ефективного управлінського рішення, настільки великий, що він давно пере-

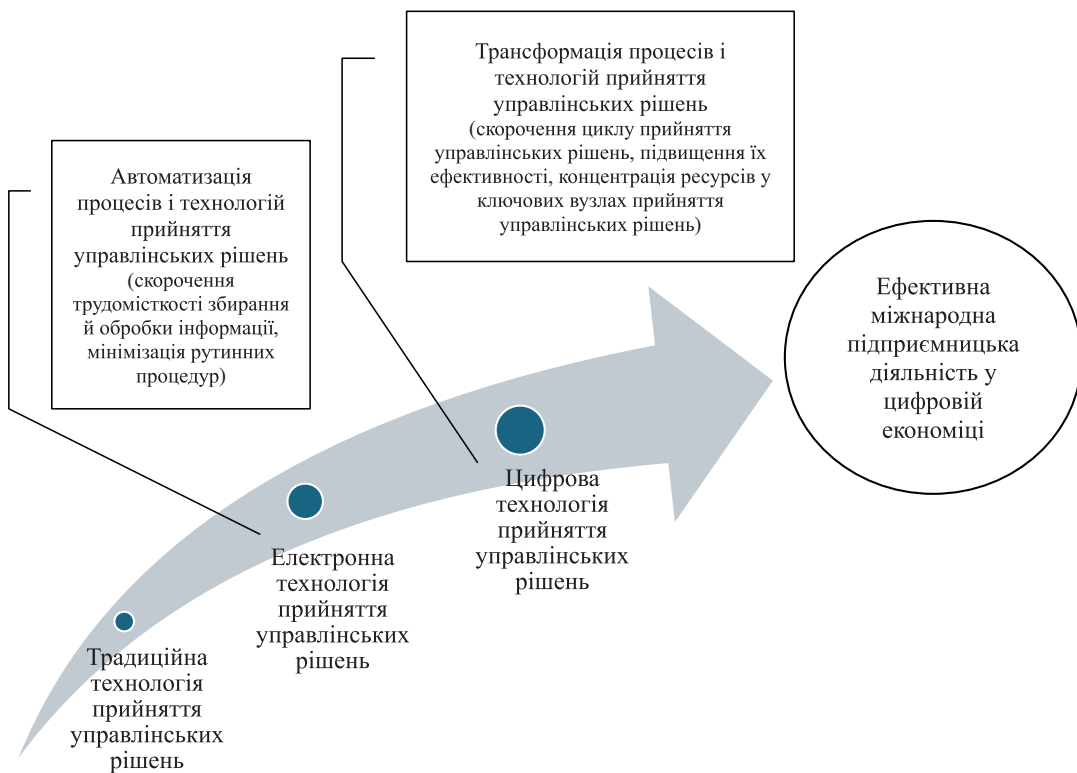
вищив можливості людини. Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від можливостей інструментів, що використовуються. Цифровізація процесів прийняття управлінського рішення дозволяє приймати його, зважаючи не тільки на всю доступну, а й на контекстну інформацію, що не можна отримати в рамках системи. Упорядковані дані стають необхідним ресурсом планування майбутніх стратегічних дій.

Базисом системи цифровізації та майданчиком прийняття управлінських рішень є цифрове середовище, або цифрова екосистема – середовище, яке створює у віртуальному просторі нові ідеї та продукти, проте взаємодіє з матеріальною реальністю [9].

Серед усіх існуючих підходів до дослідження міжнародного менеджменту значної уваги заслуговує підхід, який акцентує увагу на сукупності управлінських рішень як на ключовому факторі ефективного управління міжнародною компанією. Технологію прийняття управлінських рішень, в якій задіяні інформаційно-комп'ютерні технології, інформаційні системи та бази даних, вико-

ристовуються швидші та безпечніші методи й засоби комунікації, що забезпечують кращий потік інформації для отримання нових знань і прискореного прийняття обґрунтованого управлінського рішення, називатимемо цифровою [10]. Перехід від традиційної до цифрової технології прийняття управлінських рішень на шляху до забезпечення ефективної міжнародної підприємницької діяльності в цифровій економіці відображено на рис. 1 (авторська розробка).

Цифровізація та цифрова трансформація міжнародної підприємницької діяльності можуть забезпечити ефективність бізнесу за рахунок прискореного прийняття обґрунтованих управлінських рішень з допомогою цифрової технології. Стартовим етапом цифровізації цього процесу є автоматизація та інформатизація – створення системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Суть цієї системи полягає, перш за все, у зниженні числа рутинних операцій, що дозволяє зробити робочий процес ефективнішим, менш витратним та більш інформативним.



**Рис. 1. Перехід до цифрової технології прийняття управлінських рішень**

Слід підкреслити, що зі збільшенням складності управлінського рішення й обсягу використаної інформації зростає значення технологій та важливість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Метою прийняття управлінського рішення у цифровому середовищі є забезпечення руху поставлених перед

організацією стратегічних і тактичних завдань з використанням інформаційних та цифрових технологій [13].

Варто зазначити, що до найпопулярніших цифрових інструментів прийняття управлінських рішень відносять такі (табл. 1, узагальнено авторами на основі [9; 11–13]).

Цифрові інструменти прийняття управлінських рішень  
у міжнародному бізнесі

№ з/п	Цифрові інструменти	Приклади та особливості застосування
1	Штучний інтелект та машинне навчання	Прогнозні моделі й алгоритми на основі штучного інтелекту надають цінну інформацію та рекомендації, підвищуючи точність і швидкість прийняття управлінських рішень. У поєднанні з машинним навчанням ефективність штучного інтелекту може постійно підвищуватися. За даними дослідження Gartner, компанії, які використовують штучний інтелект та машинне навчання у своїх процесах прийняття рішень, демонструють зниження помилок на 37% [11]. Приклади: IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI тощо
2	Розумні датчики	Розумні датчики – це пристрої, які розташовуються стратегічно (на обладнанні, у виробничому цеху тощо) для моніторингу продуктивності обладнання та працівників. Потім ці датчики передають дані безпосередньо у внутрішні системи компанії, щоб допомогти прийняти управлінське рішення щодо різних аспектів бізнесу, включаючи профілактичне обслуговування, планування виробничих цехів, доставку тощо
3	Інструменти бізнес-аналітики	Інструменти бізнес-аналітики часто використовують інтелектуальні датчики та аспекти штучного інтелекту для отримання точної та дієвої інформації. Прикладами інструментів бізнес-аналітики є SAS, SAP Business Objects, Oracle Business Intelligence тощо. За даними DataProt [12], 97% даних, які збирають компанії, залишаються невикористаними. Інструменти бізнес-аналітики можуть зменшити цю марну витрату ресурсів, збираючи, зберігаючи, аналізуючи та інтерпретуючи дані з різних джерел
4	Системи підтримки прийняття рішень	Ці системи можуть використовуватись у різних сферах діяльності компанії, включаючи маркетинг, розробку продукту, ціноутворення тощо. Інструменти цих систем збирають і аналізують дані, пропонуючи комплексну підтримку складних процесів прийняття управлінських рішень. До класу систем підтримки прийняття управлінських рішень належать ІТ-рішення. Для фахівців різних відділів вони є справжніми інтелектуальними помічниками, які дають змогу заощадити ресурси; підвищити якість управлінських рішень на високому експертному рівні, визначити нові загрози у сфері інформаційної безпеки. Приклади: IBM Cognos, Microsoft DSS, Oracle Essbase тощо
5	Інструменти візуалізації даних / доповнена реальність	Інструменти візуалізації даних допомагають міжнародним компаніям приймати управлінські рішення, надаючи даним форму, яку легко зрозуміти й визначити тенденції, закономірності та відхилення. Доповнена реальність покращує ситуаційну обізнаність і візуалізацію, полегшуючи розуміння складних даних і сценаріїв. Приклади: Tableau, Qlik Sense, Power BI тощо
6	Інструменти управління проектами	Допомагають компаніям планувати, виконувати та відстежувати проекти. Ці інструменти можуть допомогти підприємствам залишатися на визначеному шляху, уникати затримок і дотримуватися визначених термінів виконання взятих зобов'язань. Приклади: Asana, Trello, Basecamp тощо
7	Інструменти роботи в команді	Ці цифрові інструменти допомагають багатонаціональним міжнародним командам ефективно налагоджувати комунікації, обмінюватись інформацією та співпрацювати в режимі реального часу. Сприяють кращому спілкуванню й обміну інформацією між особами, які приймають рішення, що дає змогу приймати більш обґрунтовані та згуртовані управлінські рішення. Це особливо корисно для роботи віртуальних команд за значного географічного дистанціювання різних структурних підрозділів, яким потрібна можливість швидко й ефективно зв'язуватися з центральним офісом для виконання щоденних завдань Приклади: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace тощо.
8	Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Інструменти CRM призначені в основному для того, щоб допомогти компаніям управляти відносинами з клієнтами, та відіграють життєво важливу роль у стратегії, допомагаючи компаніям відстежувати взаємодію, визначати можливості продажу й надавати кращі послуги. Приклади: Resco CRM, Salesforce, Microsoft Dynamics 365 тощо
9	Системи планування ресурсів підприємства (ERP)	Інструменти ERP дозволяють підприємствам приймати ефективні управлінські рішення у сфері управління ресурсами, фінансами, персоналом, ланцюгами постачання тощо. Вони можуть допомогти підвищити ефективність, зменшити витрати та приймати економічно ефективні рішення. Приклади: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX тощо



Варто зазначити, що можливості використання інформаційних і цифрових інструментів змінюються залежно від етапу процесу прийняття управлінських рішень. Так, на стадії постановки проблеми в умовах цифрової економіки визначаються вимоги до існуючої інформаційної системи, для чого може бути використаний штучний інтелект. Останній на основі інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації із заданими параметрами може допомогти швидше акцентувати увагу на підозрілі відхилення, на основі яких вже аналітик зможе заздалегідь припустити виникнення проблеми або виявити можливості для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На стадії формування цілей і стратегії для вирішення визначеної проблеми можуть бути використані інтелектуальні експертні системи підтримки прийняття рішень з управління виробництвом, що ґрунтуються на аналізі великих даних та використанні спеціалізованих баз знань, які дозволяють виявити тенденції та відхилення у розвитку міжнародного підприємства [6].

На етапі вироблення альтернативних рішень аналіз великих даних дозволяє виявити альтернативи й оцінити ймовірні наслідки їх реалізації. Штучний інтелект забезпечує необхідний обсяг інформації з меншими трудовитратами, розробляє достовірні сценарії наслідків прийнятих управлінських рішень. Сьогодні більшість формалізованих завдань вирішується з допомогою інформаційних технологій. Системи підтримки прийняття управлінських рішень дозволяють ранжувати можливі альтернативи та оптимізувати вибір найкращого управлінського рішення з безлічі запропонованих альтернатив [8]. Звичайно, вибір альтернативи може бути як пов'язаний із психологічними й аналітичними здібностями особи, яка приймає управлінські рішення, так і спиратися на ті можливості, що надають йому інформаційні технології та цифрові інструменти.

На етапі реалізації управлінських рішень на міжнародних підприємствах найчастіше використовують автоматизовані інформаційні системи, що у загальному вигляді представляють сукупність технічних і програмних засобів, інформаційного фонду, баз моделей та алгоритмів [14]. Як правило, це класичні інструменти бізнес-аналітики (BI, Business Intelligence) та передові прикладні системи аналітики Big Data. Для того, щоб на міжнародному підприємстві велася злагоджена робота у всіх структурних підрозділах незалежно від їх географічного розташування, необхідна наявність єдиного інформаційного простору в процесі розробки й реалізації управлінського рішення.

Отже, в епоху цифровізації та штучного інтелекту процес прийняття управлінських рішень значно змінився. З появою передових технологій і величезних обсягів даних міжнародні підприєм-

ства отримали безпрецедентні цифрові інструменти для прийняття більш обґрунтованих, точних і стратегічних управлінських рішень. Щоб повністю усвідомити, як штучний інтелект і людський інтелект можуть працювати разом, важливо зрозуміти концепцію інтелекту прийняття рішень. Ця концепція об'єднує різні дисципліни для створення цілісної основи прийняття більш обґрунтованих та ефективних рішень.

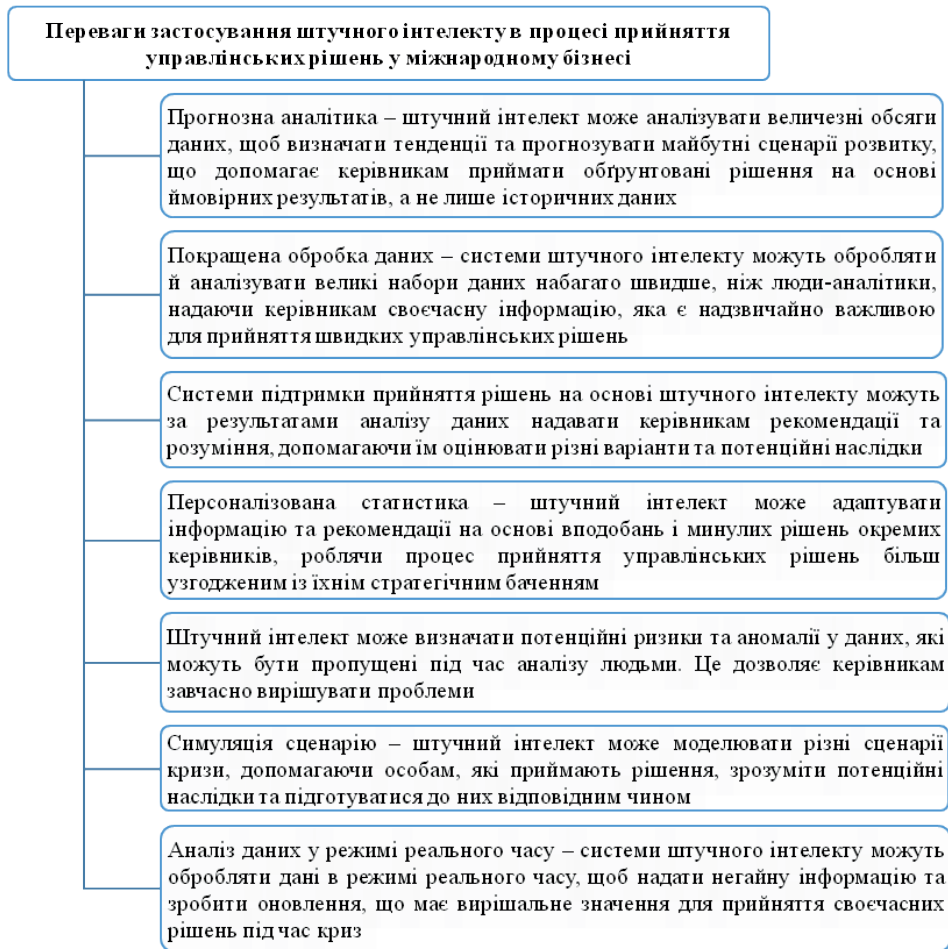
Цифрові інструменти відіграють вирішальну роль у сучасних компаніях у прийнятті управлінських рішень, надаючи розширену аналітику, можливості розпізнавання образів і автоматичного прийняття рішень. Ця інтеграція цифрових інструментів в управлінську діяльність покращує процес прийняття рішень, роблячи його більш ефективним, точним і масштабованим [9].

Варто зазначити, що використання штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень створює для осіб, які приймають ці рішення, ряд переваг (рис. 2, авторська розробка).

Зауважимо: незважаючи на те, що штучний інтелект значно розширює можливості прийняття управлінських рішень, людський фактор залишається критичним для забезпечення безпеки, тому важливо інтегрувати штучний і людський інтелект для забезпечення безпеки й ефективності міжнародної підприємницької діяльності.

Якість, точність та безпеку даних у процесі прийняття управлінських рішень неможливо переоцінити. Якість і точність даних мають вирішальне значення для забезпечення адекватного розуміння та достовірності зроблених висновків. Безпека також є життєво важливим аспектом, оскільки порушення або викрадення даних можуть поставити під загрозу точність і конфіденційність процесів прийняття управлінських рішень. Отже, щоб забезпечити цілісність технологічного процесу прийняття рішень в міжнародному бізнесі, при впровадженні та застосуванні цифрових інструментів прийняття управлінських рішень важливо мати належну політику управління даними та вживати заходи безпеки.

**Висновки.** Цифровізація управлінської діяльності пронизує будь-яку сферу міжнародного бізнесу. В умовах формування нового типу економіки, обумовленого розвитком цифрових технологій та прискоренням процесів інформатизації, загострюється об'єктивна необхідність підвищення оперативності й обґрунтованості управлінських рішень на основі вдосконалення процесу їх прийняття з використанням цифрових технологій, вбудованих в інформаційну автоматизовану інфраструктуру. Серед найперспективніших цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень виділено такі: штучний інтелект та машинне навчання; розумні датчики; інструменти бізнес-аналітики; системи підтримки прийняття рішень;



**Рис. 2. Переваги застосування штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі**

інструменти візуалізації даних / доповнена реальність; інструменти управління проектами; інструменти роботи в команді; інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); системи планування ресурсів підприємства (ERP). Прийняття рішень в епоху штучного інтелекту є одночасно мистецтвом і наукою. Використовуючи передові технології та методології, міжнародні підприємства можуть з більшою впевненістю й ефективністю орієнтуватись у складнощах сучасних процесів прийняття рішень.

Потребує подальшого вивчення ще одна важлива, на нашу думку, закономірність впливу цифровізації, а саме, використання в проце-

сах прийняття управлінських рішень технологій цифрових двійників як віртуальних моделей процесів, персоналу, обладнання і т. д. Цифрові двійники дозволяють ефективно інтегрувати використання штучного інтелекту чи бізнес-аналітики у системи управління, спираючись на майбутній образ компанії, що сприяє конкурентній перевазі за термінами та якістю прийнятих управлінських рішень. Таке бачення забезпечує ефективніше ухвалення управлінських рішень та активну модель управління. Також цифрові двійники підвищують прозорість бізнес-процесів і багато в чому змінюють парадигму управління.

## References

1. Ilori, M. O., & Irefin, I. A. (1997). Technology decision making in organisations. *Technovation*, 17, 3, 153–160. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(96\)00086-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(96)00086-7)
2. Rau, T. (September 13, 2023). Decision-making methods: a comparison. *Sociocracy For All*. Retrieved from <https://www.sociocracyforall.org/decision-making-methods-comparison/>
3. Ross, W. (May 3, 2024). Approaches for Decision-making. *New Era Organizations*. *Medium*. Retrieved from <https://medium.com/painless-management/approaches-for-decision-making-3870bcc5161e>

4. Buckley, P. J. (28 September 2023). Decision making in international business. *Global Business: Past, Present and Future*. M. Casson (Ed.). Chapter 9. (p. 187–208). Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035308040.00019>
5. Brown, A. (November 12, 2023). Mastering Digital Decision Making. *Digital Economy Dispatch #157*. Retrieved from <https://dispatches.alanbrown.net/p/digital-economy-dispatch-157-mastering-digital-decision-making>
6. Koscielniak, H. & Puto, A. (2015). BIG DATA in Decision Making Processes of Enterprises. *Procedia Computer Science*, 65, 1052–1058. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.053>
7. Nayebi, F. (June 5, 2024). Decision Making in the Digital Age: Navigating Complexity with Data and AI. *www.linkedin.com*. Retrieved from [https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-navigating-complexity-ai-nayebi-ph-d--ustae?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-navigating-complexity-ai-nayebi-ph-d--ustae?trk=public_profile_article_view)
8. Talent and workforce effects in the age of AI. (2020). (2nd Ed. Survey). Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications. *www2.deloitte.com*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6546\\_talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-ai/DI\\_Talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-AI.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6546_talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-ai/DI_Talent-and-workforce-effects-in-the-age-of-AI.pdf)
9. Blank, S. (May 17, 2022). Artificial Intelligence / Machine Learning Explained. Gordian Knot Center for National Security Innovation. *steveblank.com*. Retrieved from <https://steveblank.com/2022/05/17/artificial-intelligence-and-machine-learning-explained/>
10. El Hajj, H. (March 9, 2023). Decision-Making in the Digital Age: How Technology Is Transforming Our Choices. *www.linkedin.com*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-how-technology-our-choices-hassan-el-hajj>
11. Gartner Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2023 and Beyond. (October 18, 2022). Gartner IT Symposium (October 17–20, Orlando). Press Release. *www.gartner.com*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-18-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2023-and-beyond>
12. Spajic, D. J. (February 6, 2024). Business Intelligence Statistics: State of the Market in 2024. *dataprot.net*. Retrieved from <https://dataprot.net/statistics/business-intelligence-statistics/>
13. Digital decision-making: The impact of technology on business strategies. *RESCO Learning Center*. Retrieved May 18, 2024 from <https://www.resco.net/learning/digital-decision-making/>
14. Omalaja, M. A. & Eruola, O. A. (2011). Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy. *Economic Analysis*, 44, 1-2, 59–77. Retrieved from <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194/190>

**N. A. Hrynychak,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department,  
Department of Management, Marketing and Public Administration,  
E-mail: [nahrynychak@nasoia.edu.ua](mailto:nahrynychak@nasoia.edu.ua)  
Researcher ID: I-9495-2018,  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2046-6014>;

**O. O. Horobets,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Statistics, IT  
and Mathematical Methods in Economics,  
E-mail: [babutska@ukr.net](mailto:babutska@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5433-6448>;  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

### The Influence of Digitalization on the Managerial Decision-Making Process in International Business

Digitization of international business is changing the emphasis of perception of the role and decision-making process in every field of international business activity. The article examines the impact of digitalization on the decision-making process in international business. It is substantiated that the introduction of digital technologies in the decision-making process is due to the large amount of data and factors that need to be analyzed in the decision-making process, and the dynamic development of the digital ecosystem in which the international enterprise functions. Digitization and digital transformation of international business activities can ensure business efficiency due to accelerated decision-making with the help of digital management decision-making technology. It was determined that the digital technology of management decision-making is based

on the use of information and computer technologies, digital tools, information systems and databases in the decision-making process.

Features and areas of application of the most popular digital tools, such as artificial intelligence and machine learning, smart sensors, Business Intelligence (BI) tools, decision support systems, data visualization tools, project management tools, collaboration tools, Customer Relationship Management (CRM) tools, Enterprise Resource Planning (ERP) Systems, was characterized at different stages of the decision-making process. It is substantiated that the integration of digital tools in managerial activities improves the decision-making process, making it more efficient, accurate and scalable. The advantages of using artificial intelligence in the decision-making process in international business are singled out.

It was noted that when implementing and using digital tools in the decision-making process, international enterprises should have an appropriate data management policy and pay attention to security measures to ensure the integrity of the technological decision-making process in international business

**Key words:** *Big Data, decision-making, decision-making process, digitization, digital tools, artificial intelligence.*

Бібліографічний опис для цитування:

Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.10

Bibliographic description for quoting:

Hrynychak, N. A., & Horobets, O. O. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na protses pryinyattia upravlinskykh rishen u mizhnarodnomu biznesi [The Influence of Digitalization on the Managerial Decision-Making Process in International Business]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 2, 108–115. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.10