



УДК 658.3005.52:005.94:004.8

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Юлія Науменко

Дніпровський національний
університет імені Олеся
Гончара, Дніпро, Україна
ORCID: 0009-0009-0283-3560

Олександр Крупський

Дніпровський національний
університет імені Олеся
Гончара, Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-1086-9274

Юлія Стасюк

Дніпровський національний
університет імені Олеся
Гончара, Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0001-6644-8658

Резюме. Здійснено комплексне дослідження сучасних моделей і методів ухвалення управлінських рішень в контексті функціонування підприємств сфери послуг, які зазнають трансформації під впливом цифровізації, змін у споживчій поведінці та зростання конкурентного тиску. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення адаптивності управлінських систем у сервісному секторі в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Метою статті є аналітичне узагальнення існуючих підходів до ухвалення управлінських рішень, їх класифікація відповідно до специфіки сервісних підприємств, а також обґрунтування доцільності впровадження інноваційних управлінських інструментів у практику сучасного менеджменту. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що включає логіко-концептуальне моделювання, системний аналіз, елементи порівняльного методу, а також засоби дедуктивного мислення. Визначено ключову роль менеджера у процесі формування та реалізації управлінських рішень, а також акцентовано на специфіці прийняття рішень у сфері послуг, що проявляється у високому рівні варіативності запитів споживачів, невіддільності послуг від процесу їх надання та високому ступені невизначеності. Проаналізовано типологію моделей ухвалення рішень, зокрема фізичні, аналогові та математичні моделі, які застосовуються для формалізації управлінських задач. Особливу увагу приділено сучасним концептуальним моделям, таким, як клієнтоорієнтована модель, Agile-управління, Data-Driven Decision Making, використання штучного інтелекту (AI) та концепція сервіс-дизайну. Показано, що зазначені моделі забезпечують гнучкість, швидкість адаптації до змін, а також підвищують рівень обґрунтованості управлінських рішень. У роботі представлено систематизований огляд сучасних інструментів управлінського рішення (Big Data, AI/ML, прогнозування, сценарне планування, колективні методи), які демонструють високу практичну значущість у контексті цифрової трансформації бізнесу. Наведено приклади їх застосування у реальному бізнес-середовищі. Обґрунтовано, що ефективне поєднання кількісних, гнучких та колективних методів є запорукою підвищення результативності управлінської діяльності, мінімізації ризиків і забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Зроблено висновок, що інтеграція сучасних моделей ухвалення рішень у систему управління сервісними організаціями дозволяє сформулювати адаптивну, інноваційно спроможну управлінську систему, здатну ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації та ринкової турбулентності.

Ключові слова: управлінське рішення, сфера послуг, моделі прийняття рішень, цифрова трансформація, штучний інтелект, Big Data, сервіс-дизайн, гнучке управління, стратегічне управління.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.142

Отримано 15.07.2025

UDC 658.3005.52:005.94:004.8

MODERN MODELS AND TOOLS FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE SERVICE SECTOR

Yuliia NaumenkoOles Honchar Dnipro
National University,
Dnipro, Ukraine**Oleksandr Krupskyi**Oles Honchar Dnipro
National University,
Dnipro, Ukraine**Yuliia Stasiuk**Oles Honchar Dnipro
National University,
Dnipro, Ukraine

Summary. *The article presents a comprehensive analysis of contemporary models and methods of managerial decision-making within enterprises operating in the service sector, which are currently undergoing transformation due to digitalization, evolving consumer preferences, and increasing market competition. The relevance of the study is driven by the need to enhance the adaptability of management systems in the service sector under conditions of economic instability and environmental dynamism. The purpose of the research is to generalize and classify current approaches to decision-making, assess their applicability to the service sector, and substantiate the need for the implementation of innovative managerial tools to ensure enterprise efficiency and competitiveness. The methodological foundation of the study is based on an interdisciplinary approach incorporating logical-conceptual modeling, systems analysis, comparative analysis, and elements of deductive reasoning. The article highlights the critical role of managers in the decision-making process and emphasizes the specific features of decision-making in the service sector, including customer orientation, variability of demand, and high levels of uncertainty. The study explores various types of decision-making models – physical, analog, and mathematical – as tools for structuring and solving managerial problems. Particular attention is paid to modern decision-making concepts such as customer-oriented models, Agile management, data-driven decision-making (DDDM), artificial intelligence (AI), and service design. These models are shown to contribute to managerial flexibility, adaptability, and the rationality of decisions made under dynamic conditions. Furthermore, the article systematizes and analyzes practical tools for managerial decision-making – Big Data, AI/ML, forecasting, scenario planning, and collective decision-making methods – and provides real-world examples of their application in business practice. It is substantiated that the integration of quantitative, adaptive, and collaborative decision-making methods increases the overall efficiency of managerial activity, reduces operational risks, and enhances the long-term competitiveness of service enterprises. The study concludes that the implementation of modern decision-making models into management practice enables the formation of adaptive, innovation-driven systems capable of functioning effectively in the face of digital transformation and market turbulence.*

Key words: *managerial decision-making, service sector, decision-making models, digital transformation, artificial intelligence, Big Data, service design, Agile management, strategic management.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.142

Received 15.07.2025

Постановка проблеми. Сфера послуг перебуває в умовах постійної трансформації, спричиненої цифровізацією, зміною поведінки споживачів, ускладненням бізнес-середовища та зростанням конкуренції. Такі зміни зумовлюють необхідність удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень, який у традиційній парадигмі вже не забезпечує належного рівня ефективності, гнучкості та адаптивності. Додатковим викликом є фрагментарність використання інноваційних моделей управлінських рішень, таких як клієнтоорієнтовані підходи, agile-методи, аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), сервіс-дизайн тощо. Незважаючи на наявність окремих прикладів їх успішного впровадження, у теоретичній площині спостерігається нестача комплексних досліджень, що системно поєднують методологію управлінських рішень з практикою функціонування підприємств сервісного сектора.

Актуальність дослідження зумовлена недостатньою опрацьованістю питань практичної інтеграції сучасних моделей і підходів до прийняття управлінських рішень у сервісному секторі, з урахуванням галузевої специфіки та викликів цифрової

економіки. Особливої уваги набуває потреба в систематизації теоретико-методологічних підходів до розуміння природи управлінського рішення як складової управлінської системи, що функціонує у високоволатильному середовищі. Необхідність оновлення управлінських практик та впровадження гнучких моделей ухвалення рішень пов'язана із запитом на підвищення рівня адаптивності підприємств, здатності швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати високу якість обслуговування. Також особливу цінність мають підходи, що поєднують клієнтський досвід, аналітику даних і технологічні інструменти, орієнтовані на довготривалу стратегічну стійкість та ефективність функціонування підприємств сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова література приділяє значну увагу трансформації сфери послуг під впливом цифровізації, зміни споживчих пріоритетів і зростаючої конкуренції. Сучасні методи прийняття управлінських рішень відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності сервісних підприємств, забезпечуючи адаптацію до динамічного середовища та зростання задоволеності клієнтів [4, 8]. Значна увага приділяється впровадженню управління процесами та моделюванню бізнес-процесів як інструментам підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності [4]. Важливим напрямом досліджень є застосування економіко-математичних моделей та інформаційних систем для підтримки обґрунтованого прийняття рішень у складних соціально-економічних умовах [6].

У наукових публікаціях також визначено низку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність підприємств, серед яких ключовим вважається ефективне управління ресурсами [10]. В умовах цифрової економіки особливої актуальності набуває впровадження підходів до управління процесами, що сприяють адаптації компаній до змін навколишнього середовища та орієнтації на потреби клієнтів [4]. Окрему увагу приділено стратегічним підходам до підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема через оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості послуг і впровадження інноваційних рішень [2, 10].

Паралельно з технічними та процедурними аспектами ухвалення рішень усе більше значення надається ролі особистісних характеристик управлінця, зокрема рівню економічної культури, що формує ціннісні орієнтири й управлінську відповідальність. Економічна культура молодого фахівця є фундаментом професійної ідентичності, що безпосередньо впливає на здатність до обґрунтованого прийняття управлінських рішень у складному економічному середовищі [13]. Актуальними є і дослідження, присвячені інтеграції емоційного інтелекту (EI) та штучного інтелекту (AI) у лідерські практики. Поєднання EI та AI здатне трансформувати моделі лідерства й підходи до управління, створюючи умови для чутливішого, адаптивного й технологічно підкріпленого прийняття рішень [16]. Це особливо важливо для сервісних компаній, де швидкість реакції на клієнтські запити, гнучкість стратегій і якість управлінських дій мають вирішальне значення. Особливий інтерес становлять дослідження, що поєднують питання прийняття рішень з управлінням у складних організаційних і культурних умовах. У роботі [10] розглянуто стратегії ефективної взаємодії в мультикультурних командах, на прикладі кейсу Nissan. Автори підкреслюють значення міжкультурної комунікації, лідерства та адаптивних підходів у формуванні управлінських рішень, що враховують ціннісне розмаїття та поведінкові особливості персоналу в глобальному середовищі. Такі аспекти є критично важливими для сервісного сектора, де взаємодія з клієнтами, партнерами й персоналом відбувається в умовах культурної гетерогенності.

Таким чином, в узагальненні попередніх наукових позицій, можна стверджувати, що інтеграція сучасних методів і моделей прийняття рішень в управлінську практику сервісних підприємств розглядається як фактор, що суттєво підвищує їхню продуктивність, гнучкість та конкурентоспроможність у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є аналіз сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг з метою підвищення ефективності їх діяльності, а також обґрунтування необхідності впровадження інноваційних підходів до управління в умовах динамічного бізнес-середовища.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наукові завдання: здійснити теоретичний аналіз сучасних підходів до прийняття управлінських рішень у сервісному секторі; ідентифікувати й охарактеризувати ключові моделі, що застосовуються в практиці сучасного управління у сфері послуг; систематизувати інструменти управлінських рішень, що мають практичну значущість у контексті цифрової трансформації бізнесу; узагальнити приклади застосування інноваційних рішень в українських та міжнародних компаніях сервісного спрямування; обґрунтувати доцільність інтеграції гнучких, клієнтоорієнтованих та технологічно підкріплених методів управління для забезпечення стійкого розвитку сервісних підприємств. У статті використано міждисциплінарний підхід, що базується на сучасній методології управлінських наук. Методологічну основу дослідження становить поєднання теоретичного аналізу, логіко-концептуального моделювання та системного підходу. Теоретичний аналіз застосовано для вивчення наукових праць, нормативних джерел і концепцій, що стосуються ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. Системний підхід дозволив розглядати управлінське рішення як складову цілісної управлінської системи, з урахуванням взаємозв'язків між її елементами. Також застосовано логічний аналіз для структурування понять і класифікації моделей рішень, що базується на принципах дедукції та формалізованого мислення. Використано елементи порівняльного методу з метою узгодження теоретичних підходів до класифікації управлінських моделей. Методичне підґрунтя дослідження сформовано з урахуванням вимог сучасної управлінської практики, що дозволило забезпечити методологічну послідовність і наукову обґрунтованість теоретичного аналізу.

Виклад основного матеріалу. *Місце менеджера у прийнятті рішень на підприємствах сфери послуг.* Менеджерські рішення в компаніях сфери послуг відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності та реалізації стратегічних завдань [4]. Вони полягають у виборі найкращого варіанту дій серед можливих, з урахуванням наявних ресурсів і впливу зовнішніх факторів. Важливість таких рішень визначається їхнім впливом на рівень конкурентоспроможності, фінансову результативність і стійкість підприємства. Ефективність управлінських дій є ключовою для реалізації управлінських завдань, що вимагає вдосконалення процесу формування обґрунтованих рішень у надзвичайно складних обставинах, в умовах імовірного ризику та відсутності ясності. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом використання спеціальних методів і моделей ухвалення рішень. Загалом, методи управлінських рішень розглядаються як сукупність інтелектуальних і практичних підходів, що застосовуються в управлінні для: аналізу суті проблеми, чіткого визначення цілей, збирання необхідної інформації, розроблення альтернативних варіантів вирішення, вибору оптимального рішення та його подальшої реалізації [1]. Управлінські рішення в діяльності підприємств сфери послуг – це процес вибору найкращого варіанту дій з наявних альтернатив для досягнення поставлених цілей. Ці рішення стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, від стратегічного планування до операційного управління. Сутність управлінських рішень розглянемо на рис. 1.



Рисунок 1. Сутність управлінських рішень

Джерело: створено авторами на основі [2].

Управлінські рішення у сфері послуг характеризуються специфічними особливостями, зумовленими нематеріальним характером послуг, їх мінливістю та невіддільністю від споживача. Прийняття ефективних управлінських рішень вимагає врахування цих факторів. Однією з основних особливостей є зосередженість на контролі якості обслуговування [4]. Оскільки послугу неможливо перевірити заздалегідь, споживач формує свою оцінку на основі власного досвіду під час її отримання. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані на впровадження стандартів процесів, професійну підготовку персоналу та постійний контроль рівня задоволеності клієнтів. Іншою важливою особливістю є необхідність адаптації до змінних потреб клієнтів. Гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни у попиті є критичними для успіху у сфері послуг. Управлінські рішення повинні передбачати розроблення стратегій, що дозволяють компаніям швидко адаптуватися до нових вимог і тенденцій ринку (рис. 2).

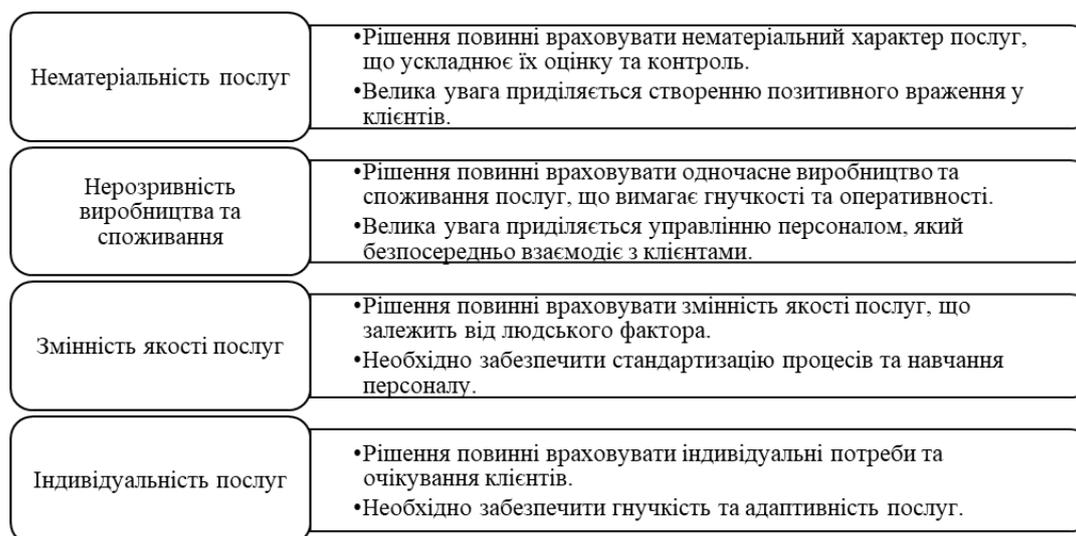


Рисунок 2. Особливості управлінських рішень у сфері послуг

Джерело: створено авторами на основі [2].

Управлінські рішення у сфері послуг характеризуються унікальними аспектами, що відрізняють їх від рішень у виробничому секторі. Головною

відмінністю є нематеріальний характер послуг, що ускладнює оцінювання якості та стандартизацію. Управлінські рішення охоплюють стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності. Стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку, цільові ринки та конкурентні переваги. Тактичні рішення стосуються розподілу ресурсів, розроблення нових послуг та оптимізації маркетингових зусиль. Управлінські рішення формують основу стратегії, ресурсного планування та операційної діяльності організації. Вони визначають стратегічний напрям розвитку, розподіл ресурсів та методи досягнення поставлених цілей. Якість управлінських рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, її фінансову стабільність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективні управлінські рішення сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Вони дозволяють своєчасно реагувати на виклики ринку, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики. Не менш значущим є соціальний вимір управлінських рішень. Раціональні та продумані рішення сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, зміцненню взаємовідносин із партнерами та клієнтами, а також підвищенню рівня лояльності співробітників. Отже, управлінські рішення є ключовим фактором успіху підприємств сфери послуг. Вони визначають якість обслуговування, задоволеність клієнтів та прибутковість компанії.

Здатність приймати рішення є ключем до виконання управлінських функцій, отже, сам процес ухвалення рішень – фундамент теорії управління. Як наукова дисципліна, цей напрям сформувався в Англії, під час Другої світової війни. Тоді група науковців зіткнулася з необхідністю розв'язати складну військову задачу – оптимально розташувати різні підрозділи цивільної оборони та вогневі позиції власної армії. В 50-х роках ХХ століття ця теорія зазнала модернізації, а її положення почали використовувати для розв'язання проблем у цивільній промисловості. Її відмінними рисами є:

1. Використання наукового методу, тобто спостереження, формулювання гіпотези, підтвердження вірогідності гіпотези.
2. Системна орієнтація.
3. Використання різних моделей [3].

Типи моделей прийняття управлінських рішень варіюються залежно від способу їх представлення та використання. Фізичні моделі, часто тривимірні, відтворюють об'єкти управління у зменшеному або збільшеному вигляді, дозволяючи візуалізувати їх структуру та властивості.

Аналогові моделі, такі, як організаційні схеми чи графіки, використовують візуальні засоби для відображення взаємозв'язків між елементами системи управління. Вони допомагають зрозуміти структуру організації, розподіл відповідальності та потоки інформації [8].

Математичні моделі використовують символи та рівняння для описування дій та об'єктів управління. Це дозволяє кількісно оцінювати різні сценарії, прогнозувати результати та оптимізувати прийняття рішень. Математичні моделі можуть бути простими, як лінійні рівняння, або складними, як системи диференціальних рівнянь. Вибір моделі залежить від конкретної задачі та доступних даних.

Сучасні підходи до ухвалення управлінських рішень

Сучасні підходи до ухвалення управлінських рішень у сфері послуг враховують мінливість ринку, зростаючі очікування клієнтів та розвиток цифрових технологій. Основні моделі включають:

Клієнтоорієнтована модель ухвалення рішень – ґрунтується на тому, що клієнт є ключовим елементом у процесі прийняття рішень. Вона передбачає збирання та аналіз

інформації про потреби й очікування споживачів, що дозволяє приймати рішення, спрямовані на підвищення рівня їхнього задоволення.

Модель Agile-управління – базується на принципах гнучкості та поступового вдосконалення рішень. Завдяки адаптивному підходу ця модель дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги клієнтів. Управлінські рішення ухвалюються невеликими командами, що працюють у тісній взаємодії.

Модель ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making) – використовує великі обсяги інформації для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень. Вона включає збір, аналіз і трактування даних про клієнтську поведінку, рівень продажів, операційну ефективність та інші ключові показники, що дозволяє застосовувати аналітичні методи та прогнозування для підвищення ефективності управління. Наприклад, українська логістична компанія «Нова пошта» активно впроваджує інструменти Business Intelligence та Big Data для аналізу потоків замовлень, сезонних коливань попиту та оптимізації маршрутів доставки, що дозволяє оперативно адаптувати логістичні рішення під зміну споживчого попиту, зменшити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Модель прийняття рішень на основі штучного інтелекту (ШІ) – передбачає використання алгоритмів ШІ для автоматизації процесу прийняття рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та робити прогнози, що дозволяє приймати швидкі та точні рішення [14].

Модель сервіс-дизайну – передбачає розроблення послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів. Вона включає дослідження клієнтів, створення прототипів послуг та їх тестування. Рішення приймаються на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

В умовах динамічного ринку послуг, де конкуренція постійно зростає, ефективно прийняття управлінських рішень стає критично важливим для успіху підприємства. Сучасні моделі пропонують комплексний підхід, що поєднує аналіз даних, прогнозування та стратегічне мислення. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві сфери послуг враховують динамічність ринку, зростання вимог клієнтів та розвиток інформаційних технологій. Використання цих та інших сучасних моделей дозволяє підприємствам сфери послуг приймати обґрунтовані рішення, підвищувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей. Методи ухвалення рішень на основі даних і гнучких моделей управління є критично важливими для збереження ефективності й адаптивності підприємства. В умовах динамічного ринку, де клієнтські потреби постійно змінюються, важливо використовувати інноваційні підходи для аналізу даних та прогнозування тенденцій. Одним з найперспективніших напрямів є застосування методів Data Mining та Business Intelligence. Вони дозволяють виявляти приховані закономірності у великих обсягах інформації про клієнтів, послуги та операційні процеси. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортименту послуг, покращення якості обслуговування та зниження витрат. Не менш важливим є використання сучасних методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз. Вони дозволяють оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Це допомагає розробити стратегію розвитку, яка враховує специфіку ринку та потреби клієнтів. Упровадження цих методів вимагає від керівництва підприємства не лише знань, але й готовності до змін та інновацій. Проте саме їх використання дозволяє підприємству сфери послуг бути лідером на ринку та задовольняти потреби найвибагливіших клієнтів. (рис. 3).



Рисунок 3. Процес прийняття рішень

Джерело: створено авторами на основі [4].

Систематизацію сучасних методів прийняття управлінських рішень, які можуть бути корисними для підприємств сфери послуг, наведено в табл. 1, де інструменти відображають різноманітність сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. Їх практична значущість полягає у можливості адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства, рівня його цифрової зрілості та потреб клієнтів.

Таблиця 1. Застосування сучасних інструментів управлінського рішення на підприємствах сфери послуг

Інструмент	Опис	Приклад використання
Аналіз великих даних (Big Data Analytics) [11]	Використання великих обсягів даних для виявлення тенденцій, закономірностей та інсайтів, що допомагають приймати обґрунтовані рішення	Мережа готелів аналізує відгуки клієнтів, дані про бронювання та активність у соцмережах для вдосконалення сервісу
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) [14]	Використання алгоритмів ШІ та машинного навчання для автоматизації процесів прийняття рішень, прогнозування попиту та оптимізації ресурсів	Ресторан прогнозує попит на страви для оптимізації закупівель та планування персоналу
Методи прогнозування [15]	Використання статистичних методів і моделей для прогнозування майбутніх тенденцій та подій	Туристична компанія прогнозує попит на напрямки для планування рекламних кампаній
Сценарне планування [6]	Розроблення кількох можливих сценаріїв майбутнього та планування дій для кожного з них	Мережа салонів краси розробляє сценарії дій під різні економічні ситуації
Agile-методи [7]	Гнучкі та адаптивні методи управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни на основі зворотного зв'язку від клієнтів	Компанія з розроблення ПЗ швидко випускає оновлення на основі відгуків користувачів
Методи колективного прийняття рішень: мозковий штурм [3]	Залучення співробітників через мозковий штурм для розроблення нових ідей	Ресторан організовує мозковий штурм для створення нових страв або акцій
Методи колективного прийняття рішень: організація комісії [3]	Створення комісії з представників різних відділів для розроблення планів покращення	Готель створює комісію для покращення якості обслуговування
Методи колективного прийняття рішень: метод Делфі [3]	Використання методу Делфі для отримання експертних оцінок	Туристична компанія використовує метод Делфі для оцінювання нових напрямків
Методи колективного прийняття рішень: метод суду [3]	Застосування методу суду для оцінювання ризиків і переваг різних варіантів	Компанія з організації заходів оцінює ризику різних форматів заходу

Застосування таких інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість рішень, зменшити рівень управлінського ризику та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Ефективне поєднання кількісних, гнучких та колективних методів є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в сервісному секторі.

Висновки. Систематизація сучасних моделей ухвалення управлінських рішень дозволила виокремити інструменти, найбільш релевантні до умов функціонування підприємств сфери послуг. Використання підходів, заснованих на даних, зокрема Big Data, Business Intelligence та методів прогнозування, забезпечує можливість аналітичної підтримки прийняття рішень у режимі реального часу. Гнучкі методи, як Agile та сервіс-дизайн, дозволяють ефективно адаптувати управлінську практику до динамічних змін споживчих запитів. Залучення персоналу через колективні методи (мозковий штурм, метод Делфі) сприяє підвищенню внутрішньої залученості та якості рішень. Вибір конкретного інструменту має ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, рівні цифрової зрілості організації та ресурсних обмеженнях. Практичне впровадження поєднання таких методів сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й довготривалій конкурентоспроможності підприємств послуг в умовах невизначеності.

Conclusions. The systematization of modern managerial decision-making models has made it possible to identify tools that are most relevant to the operational conditions of service sector enterprises. The use of data-driven approaches – particularly Big Data, Business Intelligence, and forecasting methods – enables analytical support for decision-making in real time. Flexible methods such as Agile and service design allow for the effective adaptation of management practices to the dynamic changes in consumer demand. The involvement of personnel through collective decision-making techniques (e.g., brainstorming, the Delphi method) contributes to greater internal engagement and improved decision quality. The selection of a specific tool should be based on the strategic goals of the enterprise, its level of digital maturity, and existing resource constraints. The practical implementation of a combination of these methods contributes not only to improved operational efficiency but also to the long-term competitiveness of service enterprises under conditions of uncertainty.

Список використаних джерел

1. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Т. 11. С. 201–204. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=201> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенка. Харків : Вид-во НТМТ, 2014. 424 с.
3. Кальницька М. О. Крупський О. П. Методи прийняття управлінських рішень. Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації : монографія. Харків : НТМТ, 2014. С. 332–413.
4. Коваленко О. Л. Методи для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Менеджмент*. 2024. Т. 35. № 74. С. 28–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6>
5. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 53–57. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>.
6. Buiak L., Matiukh S., Gonchar O., Yemchuk L., Dzhulii L., Bilorusets L. Methods and Models in Management Decision-Making. *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2023. С. 284–288. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275466>
7. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 149. Article ID 103153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>

8. Drury-Grogan M. L., O'Dwyer O. An investigation of the decision-making process in agile teams. *International Journal of Information Technology & Decision Making*. 2013. Vol. 12. No. 6. P. 1097–1120. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219622013400105>
9. Krupskyy A. Modern Methods of Management Decision-Making and their Connection with Organizational Culture of the Tourism Enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2014. № 7–8 (1). P. 95–98. URL: <https://ea21journal.world/index.php/ea-v142-24/> (дата звернення: 28.03.2025).
10. Krupskyy O. P., Stasiuk Y. M., Vovchok S. V. Strategies for Effective Interaction in Multicultural Teams: the Nissan Case. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 2 (78). P. 99–109. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2025.11>
11. Martseniuk O., Davydiuk V., Ruzhytska K. Factors for increasing the efficiency of enterprise activities in the modern economic conditions. *Black Sea Economic Studies*. 2023. No. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>
12. Mucci T., Stryker C. What is big data analytics? *IBM Think*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/big-data-analytics> (дата звернення: 28.03.2025).
13. Stasiuk Y. M. Formation of the economic culture of a young specialist. *Personality in the Space of Culture: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Symposium*. 2009, 24 September. P. 100–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/322699216_Formuvannya_ekonomichnoi_kulturi_molodogo_fahivca (дата звернення: 28.03.2025).
14. Stryker C., Kavlakoglu E. What is AI? *IBM Think*. 9 August 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence> (дата звернення: 28.03.2025).
15. Tuovila A. Forecasting: What It Is, How It's Used in Business and Investing. *Investopedia*. 26 June 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp> (дата звернення: 28.03.2025).
16. Vivek R., Krupskyy O. P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32 (3). P. 174-182. DOI: <https://doi.org/10.15421/192415>

References

1. Hrubciak S. V. (2017) Suchasni aspekty rozroblennia i pryiniattia upravlinskykh rishen [Modern aspects of development and adoption of managerial decisions]. *Ekonomika i suspilstvo [Economy and society]*, vol. 11, pp. 201–204. Available at: <https://chmmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=201> (accessed: 28 April 2025).
2. Doroshenko H. O. (ed.) (2014) *Efektivnist systemy upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty ta mekhanizmy realizatsii: monohrafiia* [Effectiveness of the enterprise management system: theoretical and methodological aspects and implementation mechanisms: monograph]. Kharkiv: NTMT, 424 p.
3. Kalnitska M. O., Krupskyy O. P. (2014) Metody pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods of managerial decision-making]. In: *Efektivnist systemy upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty ta mekhanizmy realizatsii: monohrafiia [Efficiency of the enterprise management system: theoretical and methodological aspects and implementation mechanisms: monograph]*. Kharkiv: NTMT, pp. 332–413.
4. Kovalenko O. L. (2024) Metody dlia napratsuvannia, analizu ta prohnozuvannia variantiv upravlinskykh rishen v protsesi yikh pryiniattia [Methods for the development, analysis and forecasting of managerial decision options in the decision-making process]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Menedzhment [Scientific notes of VI Vernadskyyi TNU. Series: Management]*, vol. 35, no. 74, pp. 28–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6>
5. Olshanskyi O. V., Tkachenko O. P., Tkachova S. S. (2021) Implementatsiia protsesnoho pidkhodu u teoriuu pryiniattia upravlinskykh rishen [Implementation of the process approach in the theory of managerial decision-making]. *Ekonomichniy prostir [Economic space]*, no. 166, pp. 53–57. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>.
6. Buiak L., Matiukh S., Gonchar O., Yemchuk L., Dzhulii L., Bilorusets L. (2023). Methods and Models in Management Decision-Making. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. pp. 284–288. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275466>
7. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. (2023) Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, vol. 149, Article ID 103153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>
8. Drury-Grogan M. L., O'Dwyer O. (2013) An investigation of the decision-making process in agile teams. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, vol. 12, no. 6, pp. 1097–1120. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219622013400105>
9. Krupskyy A. (2014) Modern Methods of Management Decision-Making and their Connection with Organizational Culture of the Tourism Enterprises in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, no. 7–8 (1), pp. 95–98. Available at: <https://ea21journal.world/index.php/ea-v142-24/> (accessed: 28 March 2025).

10. Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M., Vovchok S. V. (2025) Strategies for Effective Interaction in Multicultural Teams: the Nissan Case. *Economics: time realities*, vol. 2 (78), pp. 99–109. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2025.11>
11. Martseniuk O., Davydiuk V., Ruzhytska K. (2023) Factors for increasing the efficiency of enterprise activities in the modern economic conditions. *Black Sea Economic Studies*, no. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>
12. Mucci T., Stryker C. What is big data analytics? *IBM Think*. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/big-data-analytics> (accessed: 28 March 2025).
13. Stasiuk Y. M. (2009). Formation of the economic culture of a young specialist. *Personality in the Space of Culture: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Symposium*. 24 September, pp. 100–102. Available at: https://www.researchgate.net/publication/322699216_Formuvanna_ekonomichnoi_kulturi_molodogo_fahivca (accessed: 28 March 2025).
14. Stryker C., Kavlakoglu E. (2024) What is AI? *IBM Think*. 9 August. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence> (accessed: 28 March 2025).
15. Tuovila A. (2024) Forecasting: What It Is, How It's Used in Business and Investing. *Investopedia*. 26 June. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp> (accessed: 28 March 2025).
16. Vivek R., Krupskyi O. P. (2024) EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*, vol. 32 (3), pp. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.15421/192415>