

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-1.7>

Кушнірук О.Ю.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6160-3095>

Шпотюк А.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Приватний вищий навчальний заклад«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2629-7183>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті дано роль цифрової трансформації як каталізатора стратегічного управління на підприємстві в умовах зростаючої невизначеності та динамічності економічного середовища. Обґрунтовано, що впровадження цифрових інструментів виходить за межі автоматизації бізнес-процесів і зумовлює якісну трансформацію підходів до прийняття стратегічних управлінських рішень. Проаналізовано функціональну роль ERP-систем у стратегічному плануванні та ресурсному вирівнюванні, визначено значення BI-аналітики як основи аналітичної підтримки стратегічного менеджменту, а також обґрунтовано потенціал застосування штучного інтелекту для прогнозування та сценарного аналізу. Сформовано узагальнену модель впливу цифрових інструментів на систему стратегічного управління підприємством, яка демонструє системний характер цифрової трансформації та її каталізаторний ефект щодо підвищення обґрунтованості, адаптивності й ефективності стратегічних рішень.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, ERP-системи, BI-аналітика, штучний інтелект, стратегічні рішення.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A CATALYST
FOR STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE LEVEL

Kushniruk Oleksandr, Shpotyuk Anastasia

Private Higher Education Establishment

“Academician Stepan Demianchuk International University of
Economics and Humanities”

The article examines digital transformation as a catalyst for strategic management at the enterprise level in the context of increasing environmental uncertainty, market volatility, and accelerated technological change. It is substantiated that digital transformation goes far beyond the automation of business processes and represents a qualitative shift in managerial logic, fundamentally changing the nature of strategic decision-making. Traditional approaches to strategic management, based on retrospective analysis and managerial intuition, are increasingly unable to ensure adaptability and long-term sustainability under dynamic economic conditions. The study focuses on the role of key digital instruments – ERP systems, business intelligence analytics, and artificial intelligence solutions – as an integrated infrastructure for data-driven strategic management. It is argued that



© Кушнірук О.Ю., Шпотюк А.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ERP systems form the informational foundation of strategic planning by aligning strategic objectives with the enterprise's resource potential and ensuring transparency and consistency across managerial levels. Business intelligence analytics is identified as a core analytical mechanism that transforms large volumes of integrated data into actionable strategic insights, supports performance monitoring, and enables scenario-based strategic evaluation. Special attention is paid to the role of artificial intelligence in strategic management, particularly in forecasting, risk assessment, and scenario modeling. AI-based solutions enhance strategic choice by identifying complex interdependencies between internal and external factors, reducing uncertainty, and supporting adaptive strategic responses. The article emphasizes that artificial intelligence does not replace managerial judgment but significantly strengthens strategic thinking by expanding analytical and predictive capabilities. As a result of the study, a generalized model of the impact of digital instruments on the strategic management system of an enterprise is developed. The model demonstrates the systemic interaction between ERP systems, BI analytics, and artificial intelligence within a unified digital ecosystem. It is concluded that only the integrated use of these instruments generates a catalytic effect of digital transformation, ensuring higher quality strategic decisions, increased adaptability, and long-term competitiveness of enterprises. The findings may be applied in the development and adjustment of enterprise strategies within innovation- and investment-oriented activities.

Keywords: digital transformation, strategic management, ERP systems, business intelligence analytics, artificial intelligence, strategic decision-making.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку підприємств характеризується зростанням складності та динамічності зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, високим рівнем невизначеності та прискоренням технологічних змін [4; 5; 10]. За таких умов стратегічне управління дедалі більше втрачає ефективність у разі застосування традиційних підходів, що ґрунтуються на інтуїтивному прийнятті рішень, ретроспективному аналізі та обмеженій інформаційній базі [1; 3]. Водночас підприємства змушені оперативнo адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, логістичних ланцюгів і ресурсних обмежень, що об'єктивно підвищує вимоги до якості стратегічних управлінських рішень [6; 9].

У цих умовах цифрова трансформація набуває системного значення та виходить за межі суто технологічної модернізації бізнес-процесів [2; 11]. Вона поступово перетворюється на ключовий чинник формування нової архітектури стратегічного управління підприємством, у межах якої управлінські рішення ґрунтуються на комплексному аналізі даних, прогнозуванні та сценарному підході [7; 8]. Запровадження цифрових інструментів, зокрема ERP-систем, BI-аналітики та рішень на основі штучного інтелекту, створює передумови для інтеграції стратегічного планування, контролю та координації діяльності підприємства в єдиний інформаційно-аналітичний простір [2; 11; 12].

Попри активне впровадження цифрових технологій у практику управління, значна частина підприємств продовжує використовувати їх фрагментарно, обмежуючи їх роль автоматизацією окремих операцій або підвищенням оперативної ефективності [11]. Такий підхід не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації як інноваційного каталізатора стратегічного менеджменту [2; 10]. У результаті

цифрові інструменти залишаються допоміжним елементом управління, а не основою формування проактивної, адаптивної та аналітично обґрунтованої системи стратегічного прийняття рішень [6; 9].

Особливої актуальності набуває проблема переосмислення ролі ERP-систем, BI-аналітики та штучного інтелекту не як інформаційно-технічної підтримки, а як стратегічного ресурсу, що забезпечує узгодження цілей підприємства, ресурсного потенціалу та очікуваних результатів розвитку [6; 10]. У контексті інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств цифрові інструменти здатні суттєво впливати на вибір стратегічних альтернатив, оцінювання ризиків, оптимізацію розподілу ресурсів і підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів [7; 8; 12].

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування ролі цифрової трансформації як каталізатора стратегічного управління на підприємстві, а також потребою системного аналізу механізмів впливу цифрових інструментів на процес прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах зростаючої невизначеності та інноваційної динаміки економічного середовища [2; 10; 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління в умовах цифрової трансформації активно досліджується в сучасній економічній науці, зокрема в контексті розвитку інноваційної економіки, цифровізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. У працях Г. Джонсона, К. Скоулза та Р. Віттінгтона, а також Ч. Хілла, Г. Джонса і М. Шиллінга стратегічний менеджмент розглядається як динамічний процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища [4; 5]. При цьому акцент робиться на необхідності підвищення адаптивності стра-

тегічних рішень, зниження рівня невизначеності та забезпечення узгодженості між стратегічними цілями і ресурсним потенціалом підприємства, що концептуально узгоджується з ресурсним підходом Дж. Барні і Р. Гранта [1; 3].

Значна кількість досліджень присвячена цифровій трансформації як чиннику інноваційного розвитку підприємств. Зокрема, Г. Віаль розглядає цифрову трансформацію як комплексні зміни організації, що охоплюють технології, структури та управлінські практики [11]. А. Бхарадвадж, О. Ель Саві, П. Павлу та Н. Венкатраман наголошують на стратегічній природі цифровізації та її здатності переформатовувати бізнес-моделі й логіку створення цінності [2]. Окремо підкреслюється трансформаційний потенціал цифрових технологій у довгостроковій перспективі, що корелює з висновками Всесвітнього економічного форуму (WEF) щодо масштабування цифрових рішень і переходу до більш даноорієнтованих моделей управління [12].

У межах досліджень інформаційно-аналітичного забезпечення управління суттєва увага приділяється інтегрованим інформаційним системам як основі для координації ресурсів і процесів підприємства. У контексті стратегічного управління ця логіка узгоджується з підходами Р. Каплана щодо зв'язку між вимірюванням результативності, ресурсним забезпеченням і механізмами управління [6], а також із положеннями Д. Тіса про необхідність розвитку динамічних здатностей підприємства для адаптації до змін [10]. Водночас у більшості прикладних робіт інтегровані системи (зокрема ERP-рішення) частіше інтерпретуються як інструменти оперативної ефективності, тоді як їх роль у формуванні стратегічних управлінських рішень і ресурсному вирівнюванні стратегічних альтернатив потребує більш системного висвітлення [10; 11].

Окремий напрям досліджень присвячений використанню бізнес-аналітики та аналітичних платформ у системі управління підприємством. У межах цієї проблематики важливими є напрацювання Р. Каплана щодо побудови систем показників та їх зв'язку із виконанням стратегії [6], а також підходи Д. Тіса, які підкреслюють роль аналітичних механізмів у підвищенні адаптивності управління [10]. Разом із тим сучасні аналітичні підходи до даних у ВІ-середовищі часто зосереджуються на операційному або фінансовому аналізі, тоді як потенціал бізнес-аналітики саме у стратегічному прогнозуванні та сценарному управлінні розкрито фрагментарно [11].

У сучасних публікаціях дедалі більшої уваги набувають питання застосування штучного інтелекту в управлінні підприємствами. Аналітичні матеріали McKinsey & Company і звіти Всесвітнього економічного форуму (WEF) розглядають

AI-рішення як інструменти підвищення продуктивності, прогнозування, оцінювання ризиків і підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності [7; 12]. При цьому в теоретико-методологічному вимірі важливим є поєднання AI із концепцією динамічних здатностей, що дозволяє трактувати штучний інтелект не лише як технологічний інструмент, а як компонент трансформації логіки стратегічного управління [10]. Водночас у літературі переважає прикладний фокус на технологічних можливостях AI, тоді як систематизація механізмів його інтеграції у стратегічне цілепокладання, вибір альтернатив і стратегічний контроль залишається недостатньо повною [10; 11].

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить про наявність значного теоретичного та прикладного доробку у сфері стратегічного управління, цифрової трансформації та використання інтегрованих систем і аналітики в діяльності підприємств (Дж. Барні, Р. Грант, Ч. Хілл, Г. Джонсон, Д. Тіс, Г. Віаль) [1; 3–5; 10; 11]. Водночас у науковій літературі відсутній комплексний підхід до розгляду ERP/BI/AI як єдиної взаємопов'язаної системи саме як каталізатора стратегічного менеджменту, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного прийняття рішень [2; 10; 11]. Недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції цифрових інструментів у стратегічне цілепокладання, оцінювання стратегічних альтернатив і формування довгострокової стійкості підприємства, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі [6; 7; 12].

Це зумовлює необхідність формування інтегрованого підходу до розгляду цифрової трансформації як каталізатора стратегічного управління, що і визначає авторський підхід у даному дослідженні.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування ролі цифрової трансформації як каталізатора стратегічного управління на підприємстві та визначення механізмів впливу цифрових інструментів, зокрема ERP-систем, BI-аналітики та рішень на основі штучного інтелекту, на підвищення якості та ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких наукових завдань: узагальнити теоретичні підходи до розуміння цифрової трансформації в контексті стратегічного управління підприємством; проаналізувати функціональну роль ERP-систем у процесах стратегічного планування та ресурсного вирівнювання; дослідити значення BI-аналітики як інструменту аналітичної підтримки стратегічних управлінських рішень; обґрунтувати потенціал застосування штучного інтелекту у стратегічному менеджменті з позицій прогнозування та сценарного аналізу; сформулювати узагальнену модель

впливу цифрових інструментів на систему стратегічного управління підприємством.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрова трансформація в сучасних умовах розвитку підприємств набуває ознак комплексного інноваційного процесу, що виходить за межі впровадження окремих інформаційних технологій і передбачає системні зміни в підходах до управління, прийняття рішень та формування стратегічних орієнтирів розвитку [2; 11]. У цьому контексті цифровізація розглядається не як технічна модернізація, а як інституційний чинник трансформації стратегічного управління, що впливає на логіку стратегічного цілепокладання, механізми координації управлінських процесів і способи реагування підприємства на зовнішні виклики [6; 10]. Таким чином, цифрова трансформація змінює не лише інструментарій управління, а й саму парадигму стратегічного мислення, орієнтуючи її на безперервну аналітичну підтримку та адаптивність.

У традиційних моделях стратегічного менеджменту процес прийняття стратегічних рішень здебільшого базується на періодичному аналізі узагальнених показників, експертних оцінках і ретроспективних даних. Такий підхід, хоча й забезпечує певну структурованість стратегічного процесу, обмежує можливості своєчасного реагування на динамічні зміни середовища та підвищує ризик прийняття неадекватних стратегічних рішень в умовах невизначеності [1; 3]. За відсутності інтегрованого інформаційного середовища стратегічні рішення часто формуються із запізненням, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Цифрова трансформація змінює цю парадигму, забезпечуючи перехід до безперервного аналізу даних, інтеграції інформаційних потоків і використання прогнозних моделей у стратегічному управлінні [7; 11]. У результаті стратегічний менеджмент набуває більшої динамічності та здатності до випереджального реагування.

Як інноваційний чинник розвитку стратегічного управління цифрова трансформація формує нову архітектуру управлінських процесів, у межах якої стратегічні рішення ґрунтуються на комплексному інформаційно-аналітичному забезпеченні [2; 6]. Інтеграція даних з різних функціональних підсистем підприємства дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з реальними ресурсними можливостями, оцінювати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати прозорість управлінських рішень [4; 5; 6]. Важливо, що йдеться не лише про зростання обсягу доступної інформації, а про зміну її якості – перехід від фрагментарних звітів до системного бачення взаємозв'язків між фінансовими, виробничими, маркетинговими та логістичними показниками. У результаті страте-

гічне управління набуває рис проактивності та адаптивності, що є критично важливим в умовах інноваційної економіки [10].

Особливістю цифрової трансформації як чинника стратегічного розвитку є її здатність зменшувати інформаційну асиметрію між різними рівнями управління та підрозділами підприємства [6]. Наявність єдиного інформаційного середовища забезпечує синхронізацію стратегічних і операційних рішень, підвищує прозорість внутрішніх процесів і сприяє формуванню узгодженої системи стратегічних пріоритетів. Це створює передумови для формування єдиного стратегічного бачення, підвищення узгодженості управлінських дій і скорочення часових лагів між виявленням проблеми та прийняттям стратегічного рішення [9; 10]. Одночасно цифрові інструменти дозволяють здійснювати постійний моніторинг ключових показників ефективності, що підсилює функцію стратегічного контролю та забезпечує можливість оперативного коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища [6; 7].

Важливим аспектом зміни парадигми стратегічного управління є перехід від періодичного стратегічного планування до безперервного стратегічного процесу. У цифровому середовищі стратегія перестає бути статичним документом і трансформується в динамічну систему управлінських рішень, що постійно уточнюється на основі актуальних даних і прогнозів. Саме в цьому проявляється авторський підхід до розуміння цифрової трансформації як каталізатора стратегічного управління: її роль полягає не лише в підвищенні ефективності окремих процесів, а в забезпеченні системного переходу до даноорієнтованої моделі стратегічного менеджменту.

Таким чином, цифрова трансформація виступає інноваційним чинником розвитку стратегічного управління, оскільки забезпечує якісну зміну підходів до аналізу, планування та реалізації стратегічних рішень [2; 10]. Вона створює основу для переходу від фрагментарного та реактивного управління до цілісної, інтегрованої та прогнозно-орієнтованої системи стратегічного менеджменту, у межах якої цифрові інструменти стають структуроутворюючим елементом формування довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [6; 11].

ERP-системи у сучасній практиці управління підприємствами виконують значно ширшу функцію, ніж автоматизація облікових або операційних процесів. У контексті стратегічного управління вони формують інтегроване інформаційне середовище, яке забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства, його ресурсним потенціалом і результатами діяльності [6; 9]. Саме ця інтеграційна здатність ERP-систем визначає їх ключову роль у процесах стратегічного плану-

вання, ресурсного вирівнювання та забезпечення узгодженості управлінських рішень [4; 6]. У цифровій економіці ERP-система перестає бути лише інструментом обліку – вона трансформується в базовий елемент стратегічної інфраструктури підприємства.

Традиційне стратегічне планування часто характеризується розривом між задекларованими стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства щодо їх досягнення. Причиною цього є фрагментарність інформації, асинхронність даних між підрозділами та обмежені можливості комплексного аналізу ресурсів [1; 3]. За таких умов стратегічні рішення формуються на основі неповної або несистематизованої інформації, що підвищує рівень ризику та знижує передбачуваність результатів реалізації стратегії. Впровадження ERP-систем дозволяє подолати ці обмеження шляхом консолідації фінансових, виробничих, логістичних і кадрових даних у межах єдиного інформаційного простору, що створює основу для обґрунтованого стратегічного планування та ресурсного прогнозування [6].

У стратегічному вимірі ERP-системи забезпечують можливість оцінювання ресурсного забезпечення стратегічних альтернатив на етапі їх формування. Це дозволяє керівництву підприємства зіставляти стратегічні наміри з наявними та потенційними ресурсами, прогнозувати потреби у фінансуванні, персоналі, виробничих потужностях і матеріально-технічному забезпеченні, а також виявляти потенційні обмеження, які можуть виникати в процесі реалізації стратегії [4; 6]. Таким чином, ERP-системи сприяють переходу від декларативного стратегічного планування до ресурсно обґрунтованого стратегічного управління, у межах якого стратегія узгоджується з реальними можливостями підприємства.

Особливої ваги набуває функція горизонтального та вертикального вирівнювання управлінських процесів. Завдяки стандартизації даних, уніфікації процедур і централізації інформаційних потоків ERP-системи створюють умови для узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними планами підрозділів, що підвищує ефективність реалізації стратегії [5; 6]. Для підприємств зі складною організаційною структурою це має принципове значення, оскільки відсутність інтегрованої інформаційної системи призводить до дублювання функцій, неузгодженості дій, втрати контролю над ресурсами та зниження стратегічної керованості [9]. У цьому контексті ERP виступає механізмом інтеграції стратегічного і операційного рівнів управління.

Крім того, ERP-системи відіграють важливу роль у формуванні механізмів стратегічного контролю. Вони забезпечують постійний моніторинг ключових показників діяльності підприєм-

ства та дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей у режимі, наближеному до реального часу [6]. Це створює передумови для своєчасного виявлення відхилень, коригування стратегічних планів і адаптації до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності та високої конкуренції [10]. Таким чином, ERP-система не лише підтримує реалізацію стратегії, а й підсилює функцію стратегічного контролю та забезпечує замкнений контур управління.

В авторській інтерпретації ERP-системи розглядаються як базовий рівень цифрової моделі стратегічного управління, що формує інформаційний фундамент для подальшої аналітичної та прогнозної обробки даних. Саме на цьому рівні забезпечується цілісність інформації, її достовірність і структурованість, що є необхідною умовою ефективного функціонування BI-аналітики та систем на основі штучного інтелекту. Без наявності інтегрованої ERP-інфраструктури неможливе формування повноцінної цифрової екосистеми стратегічного управління.

Отже, ERP-системи в умовах цифрової трансформації виступають не лише інструментом операційного управління, а стратегічним інфраструктурним елементом підприємства. Їх використання сприяє ресурсному вирівнюванню, підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, інтеграції стратегічних і операційних процесів та формуванню цілісної системи стратегічного управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства [4; 6; 10].

У системі стратегічного управління підприємством бізнес-аналітика відіграє ключову роль у формуванні інформаційно-аналітичної основи прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів до аналізу, що ґрунтуються на періодичній звітності та ретроспективних даних, BI-аналітика забезпечує можливість комплексного, динамічного та візуалізованого аналізу показників діяльності підприємства, що суттєво розширює аналітичні можливості стратегічного менеджменту [2; 6]. Вона інтегрує масиви даних із різних джерел, трансформуючи їх у структуровану управлінську інформацію, придатну для стратегічного оцінювання, порівняння та прогнозування.

Застосування BI-аналітики дозволяє поєднати дані, отримані з ERP-систем та інших інформаційних платформ, у єдине аналітичне середовище, що формує цілісне бачення стану та перспектив розвитку підприємства [6; 11]. У стратегічному вимірі це означає перехід від ізольованого аналізу окремих функціональних показників до системного оцінювання взаємозв'язків між фінансовими результатами, ефективністю використання ресурсів, динамікою ринкових позицій і внутрішніми

бізнес-процесами. Така інтеграція підсилює здатність керівництва здійснювати обґрунтований вибір стратегічних альтернатив з урахуванням багатофакторного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [6; 9].

Важливою перевагою ВІ-аналітики є її орієнтація на систему ключових показників ефективності, які відображають досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства [6]. Формування стратегічних індикаторів і їх візуалізація у вигляді інтерактивних аналітичних панелей дозволяє забезпечити прозорість реалізації стратегії, а також своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів розвитку [9; 10]. У цьому контексті ВІ-аналітика виступає інструментом не лише контролю, а й ранньої діагностики стратегічних ризиків, що дає змогу оперативно коригувати управлінські рішення без втрати системної цілісності стратегії.

У межах стратегічного планування ВІ-аналітика забезпечує можливість сценарного аналізу розвитку підприємства з урахуванням різних комбінацій внутрішніх і зовнішніх факторів [7; 11]. Використання аналітичних інструментів для моделювання сценаріїв дозволяє оцінювати потенційні наслідки стратегічних рішень до їх практичної реалізації, знижуючи рівень невизначеності та підвищуючи якість стратегічного вибору [10; 12]. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного економічного середовища, де швидкість змін перевищує можливості традиційного періодичного планування. У такій ситуації ВІ-аналітика формує основу для гнучкого та адаптивного стратегічного управління.

Крім того, ВІ-аналітика суттєво підвищує швидкість прийняття стратегічних рішень, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності в цифровій економіці [2; 11]. Оперативний доступ до актуалізованих даних і можливість їх багатовимірного аналізу в режимі, наблизеному до реального часу, дозволяють керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів або ресурсних обмежень [6; 10]. У цьому контексті ВІ-аналітика перетворюється на механізм підвищення стратегічної гнучкості, оскільки забезпечує швидке оновлення інформаційної бази для коригування стратегічних орієнтирів.

В авторському підході ВІ-аналітика розглядається як аналітичне ядро цифрової моделі стратегічного управління, що забезпечує перетворення первинних даних у стратегічно релевантну інформацію. Саме на цьому рівні відбувається систематизація та інтерпретація інформаційних потоків, накопичених у межах ERP-інфраструктури, що створює підґрунтя для подальшого використання інструментів прогнозного моделювання та штучного інтелекту. Таким чином, ВІ виступає проміж-

ною ланкою між інтеграційною інфраструктурою підприємства та прогнозно-орієнтованим рівнем стратегічного управління.

Отже, ВІ-аналітика є фундаментальною складовою аналітичної підтримки стратегічних управлінських рішень у межах цифрової трансформації підприємства. Її використання забезпечує перехід від фрагментарного та ретроспективного аналізу до системного, даноорієнтованого стратегічного управління, підвищуючи якість рішень, знижуючи рівень невизначеності та посилюючи здатність підприємства до довгострокового розвитку [2; 6; 11].

У межах цифрової трансформації підприємств штучний інтелект поступово переходить від ролі допоміжного аналітичного інструменту до статусу стратегічного ресурсу, що впливає на логіку формування та реалізації довгострокових управлінських рішень [7; 12]. Якщо на попередніх етапах цифровізації ключовим завданням було накопичення та інтеграція даних (ERP) і їх аналітична інтерпретація (BI), то застосування AI-рішень забезпечує перехід до якісно нового рівня – прогнозно-орієнтованого стратегічного управління.

На відміну від традиційних аналітичних підходів, які здебільшого ґрунтуються на обробці структурованих даних та ретроспективному аналізі, рішення на основі штучного інтелекту дозволяють виявляти приховані закономірності, нелінійні взаємозв'язки та латентні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства [7; 11]. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, прогнозного моделювання та інтелектуального аналізу даних керівництво отримує можливість оцінювати не лише поточний стан системи, а й імовірні траєкторії її розвитку в умовах невизначеності [7].

У стратегічному менеджменті штучний інтелект розширює аналітичні можливості шляхом моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням різних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема, AI-моделі можуть використовуватися для прогнозування змін попиту, оцінювання ринкових ризиків, аналізу поведінки споживачів, оптимізації ланцюгів постачання та визначення потенційних точок зростання [7; 12]. Це створює підґрунтя для переходу від статичних стратегій, сформованих на основі періодичного аналізу, до адаптивних стратегічних моделей, здатних коригуватися відповідно до змін середовища в режимі, наблизеному до реального часу [10].

Особливе значення застосування штучного інтелекту має для функції стратегічного вибору. AI-рішення дозволяють здійснювати порівняльну оцінку стратегічних альтернатив на основі багатокритеріального аналізу, враховуючи ресурсні обмеження, ризики, очікувані фінансові резуль-

тати та довгострокові наслідки для конкурентоспроможності підприємства [7; 12]. У цьому контексті штучний інтелект не підміняє управлінське мислення, а виступає інструментом його підсилення, поєднуючи експертні оцінки керівництва з алгоритмічною обробкою великих масивів даних [10]. Такий підхід дозволяє зменшити суб'єктивність стратегічних рішень і підвищити їхню обґрунтованість.

Водночас інтеграція штучного інтелекту в систему стратегічного менеджменту вимагає перегляду традиційних управлінських підходів і розвитку відповідних компетенцій [2; 10]. Ефективність використання AI-рішень залежить від якості даних, рівня цифрової зрілості підприємства та здатності інтегрувати результати прогнозного моделювання в процес стратегічного цілепокладання. Саме тому у пропонованій авторській моделі штучний інтелект розглядається як вищий рівень цифрової архітектури управління, що функціонує лише за умови тісної інтеграції з ERP-інфраструктурою та BI-аналітикою [6; 11]. Така інтеграція забезпечує безперервність інформаційних потоків, узгодженість аналітичних результатів і формування єдиного інформаційно-аналітичного контуру стратегічного управління.

У концептуальному вимірі штучний інтелект трансформує логіку стратегічного управління, зміщуючи акцент із реактивного реагування на події до превентивного та прогнозного управ-

ління. Підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до змін, а й проактивно формувати стратегічні траєкторії розвитку з урахуванням імовірних сценаріїв зовнішнього середовища. Саме ця здатність до прогнозно-орієнтованого управління забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах цифрової економіки.

Отже, у межах запропонованого підходу штучний інтелект виступає каталізатором якісної трансформації стратегічного менеджменту, оскільки забезпечує перехід від аналітичної підтримки рішень до їх прогнозного обґрунтування. Його комплексне використання разом з ERP-системами та BI-аналітикою формує багаторівневу модель стратегічного управління, у якій цифрові технології стають не допоміжним інструментом, а структуроутворюючим елементом управлінської системи [7; 10; 12].

Системний аналіз ролі ERP-систем, BI-аналітики та рішень на основі штучного інтелекту дозволив сформувати узагальнену багаторівневу модель впливу цифрових інструментів на стратегічне управління підприємством (рис. 1). На відміну від поширених підходів, у межах яких цифрові технології розглядаються ізольовано або фрагментарно, запропонована модель відображає їх інтегровану взаємодію в єдиному стратегічному контурі управління [2; 6; 11] (рис. 1).

У концептуальній структурі моделі базовий рівень формують ERP-системи, які забезпечу-

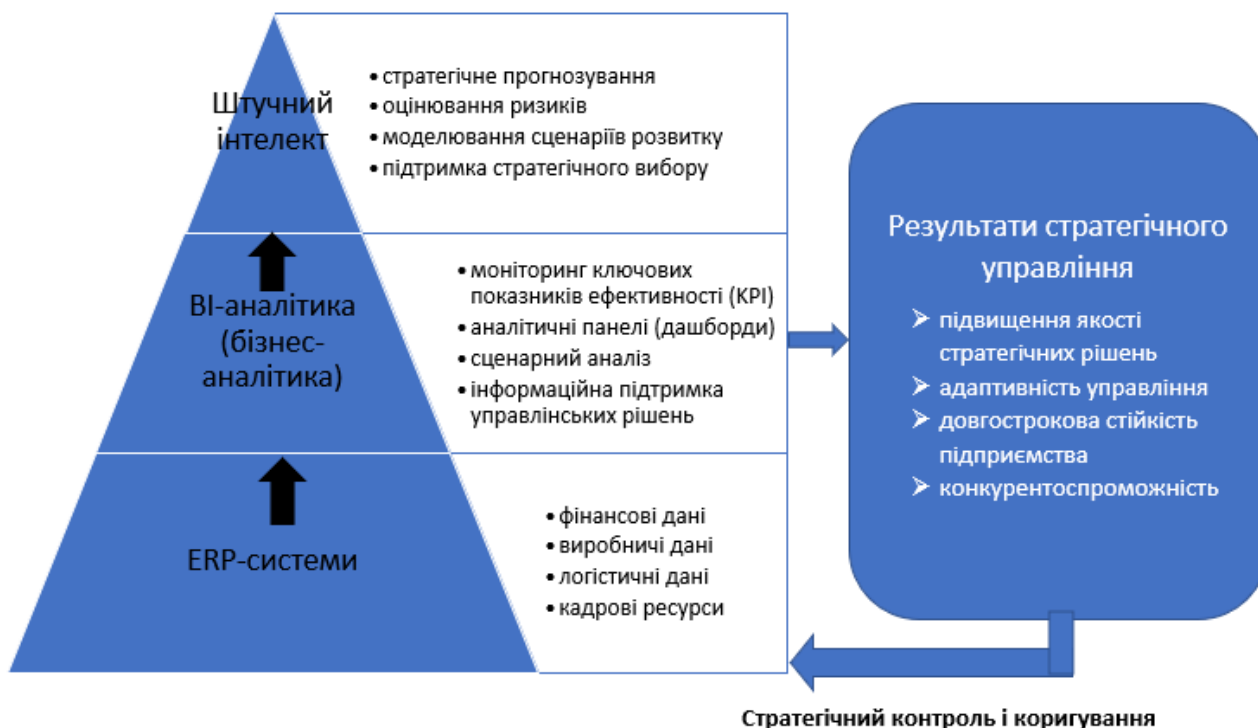


Рис. 1. Узагальнена модель впливу цифрових інструментів на стратегічне управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

ють створення інтегрованої інформаційної інфраструктури підприємства. Саме на цьому рівні відбувається консолідація фінансових, виробничих, логістичних та кадрових даних, що створює об'єктивну ресурсну основу для стратегічного планування та контролю [4; 6]. ERP-системи забезпечують вертикальне і горизонтальне вирівнювання управлінських процесів, узгоджуючи стратегічні цілі з операційними планами підрозділів та зменшуючи інформаційні розриви між рівнями управління [5; 6].

Наступний рівень моделі представлений ВІ-аналітикою, яка виконує функцію аналітичного ядра стратегічного управління. На цьому етапі відбувається трансформація накопичених даних у структуровану управлінську інформацію, що використовується для моніторингу ключових стратегічних показників, порівняльного аналізу альтернатив і сценарного моделювання розвитку підприємства [6; 11]. ВІ-рівень забезпечує зв'язок між ресурсною інфраструктурою та стратегічним вибором, формуючи інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Вищий рівень моделі становлять рішення на основі штучного інтелекту, які надають стратегічному управлінню прогнозно-орієнтованого характеру. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання та інтелектуального аналізу даних підприємство отримує можливість формувати альтернативні сценарії розвитку, оцінювати їх імовірні наслідки та здійснювати багатокритеріальний вибір стратегічних напрямів з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень [7; 12]. Саме на цьому рівні забезпечується перехід від реактивного до проактивного стратегічного управління [10].

Інтеграція зазначених рівнів формує замкнений контур стратегічного управління, у межах якого стратегічне цілепокладання, аналітична підтримка, реалізація та стратегічний контроль взаємопов'язані в єдиній цифровій екосистемі [6; 11]. Така взаємодія забезпечує безперервність інформаційних потоків, скорочення часових лагів між виявленням проблеми та прийняттям рішення, а також підвищення адаптивності стратегії до змін зовнішнього середовища.

Авторський внесок полягає у концептуалізації механізму взаємодії ERP-систем, ВІ-аналітики та АІ-рішень як взаємодоповнюючих елементів єдиної стратегічної інфраструктури підприємства. На відміну від підходів, що розглядають цифрові інструменти переважно в площині операційної ефективності, запропонована модель обґрунтовує їх каталізаторну роль у трансформації логіки стратегічного управління. Цифрові технології виступають не допоміжним інструментом, а структуроутворюючим чинником, що забезпечує інтеграцію стратегічного цілепокладання, ресурсного вирів-

нювання, аналітичної підтримки та прогнозного моделювання в єдину систему.

Таким чином, узагальнена модель демонструє, що комплексне використання ERP-систем, ВІ-аналітики та штучного інтелекту забезпечує якісну трансформацію стратегічного управління підприємством. Саме їх інтегрована взаємодія формує каталізаторний ефект цифрової трансформації, сприяючи підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, адаптивності управління та довгострокової стійкості підприємства [2; 6; 10; 11].

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація в сучасних умовах розвитку підприємств виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а системним каталізатором трансформації стратегічного управління. Її вплив проявляється у зміні логіки формування стратегічних цілей, механізмів координації управлінських процесів та підходів до прийняття стратегічних рішень.

Доведено, що інтеграція ERP-систем, ВІ-аналітики та рішень на основі штучного інтелекту забезпечує перехід від фрагментарного використання цифрових технологій до формування цілісної цифрової екосистеми стратегічного управління. ERP-системи формують ресурсну та інформаційну основу стратегічного планування; ВІ-аналітика виконує функцію аналітичного ядра, забезпечуючи системну інтерпретацію даних і моніторинг стратегічних індикаторів; рішення на основі штучного інтелекту надають управлінню прогнозно-орієнтованого характеру, підсилюючи функцію стратегічного вибору та сценарного аналізу.

Запропонована узагальнена модель впливу цифрових інструментів на стратегічне управління підприємством дозволяє розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий процес, що інтегрує стратегічне цілепокладання, аналітичну підтримку, реалізацію та контроль у єдиному інформаційно-аналітичному контурі. На відміну від існуючих підходів, у яких цифрові технології розглядаються переважно як засіб автоматизації, у дослідженні обґрунтовано їх структуроутворюючу роль у формуванні адаптивної та даноорієнтованої системи стратегічного менеджменту.

Встановлено, що комплексне використання ERP-систем, ВІ-аналітики та АІ-рішень знижує рівень інформаційної асиметрії, скорочує часові лаги між виявленням проблеми та прийняттям стратегічного рішення, підвищує обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив і сприяє переходу від реактивного до прогнозно-орієнтованого управління. Це створює передумови для формування довгострокової стійкості підприємства в

умовах зростаючої невизначеності та цифрової динаміки економічного середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною апробацією запропонованої моделі на прикладі підприємств різних галу-

зей, розробленням системи кількісних індикаторів оцінювання рівня цифрової зрілості стратегічного управління та визначенням економічного ефекту інтеграції цифрових інструментів у стратегічні процеси.

Список використаних джерел:

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
3. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
4. Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. *Strategic management: Theory & cases*. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 496 p.
5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring strategy*. 11th ed. Harlow: Pearson Education, 2017. 752 p.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 320 p.
7. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
8. OECD. Going digital: Shaping policies, improving lives. URL: https://www.oecd.org/en/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives_9789264312012-en/full-report.html
9. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93. No. 10. P. 96–114. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 09.02.2026).
10. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
11. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. World Economic Forum. Global Lighthouse Network: Adopting AI at speed and scale. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Lighthouse_Network_Adopting_AI_at_Speed_and_Scale_2023.pdf

References:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
3. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
4. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic management: Theory & cases* (13th ed.). Cengage Learning. 496 p.
5. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson Education. 752 p.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press. 320 p.
7. McKinsey & Company. (n.d.). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
8. OECD. (n.d.). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives_9789264312012-en/full-report.html (accessed 09.02.2026).
9. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 10, pp. 96–114. Available at: <https://hbr.org>
10. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1, pp. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
11. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. World Economic Forum. (2023). *Global Lighthouse Network: Adopting AI at speed and scale*. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Lighthouse_Network_Adopting_AI_at_Speed_and_Scale_2023.pdf

Дата надходження статті: 19.01.2026

Дата прийняття статті: 02.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026