

УДК 005.5:004

Чорна Неля Петрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри енергетичних систем
та бізнес-аналітики
Західноукраїнський національний університет
ORCID: 0000-0001-9719-6043*

Рудь Юлія Леонідівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Класичний приватний університет
ORCID: 0000-0002-0328-5895*

Хмелевський Олег Васильович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних
відносин
Хмельницький національний університет
ORCID: 0000-0001-8392-0520*

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-3>

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах прискореної цифровізації економіки та зростання турбулентності зовнішнього середовища відбувається трансформація підходів до стратегічного управління підприємством – від статичних моделей до динамічних, даних-орієнтованих систем. Водночас практичне впровадження цифрових рішень залишається фрагментарним, що зумовлює розрив між технологічним потенціалом і управлінськими результатами та актуалізує необхідність формування цілісних підходів до їх інтеграції у стратегічне управління.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та формування практичних підходів до інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством з урахуванням вимог динамічного цифрового середовища.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували нормативно-правові джерела, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері цифровізації управління та стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, формалізації та логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті розкрито сутність цифрових рішень як чинника трансформації стратегічного управління та обґрунтовано їх роль у формуванні безперервного аналітичного контуру прийняття рішень. Визначено механізми забезпечення адаптивності та обґрунтованості стратегічних рішень на основі інтеграції даних і аналітики. Систематизовано методичні підходи до інтеграції цифрових інструментів з урахуванням взаємозв'язку управлінських процесів та інформаційних потоків. Виявлено ключові організаційні, технологічні та компетентні проблеми, що стримують ефективність цифрової трансформації. Запропоновано практичні рекомендації та алгоритм впровадження цифрових рішень, спрямовані на підвищення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання ефективності цифрових рішень у стратегічному управлінні, поглиблення моделей використання ШІ у стратегічному плануванні та дослідження трансформації бізнес-моделей у межах цифрових екосистем.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічні рішення, аналітика даних, управлінські процеси, інформаційні потоки, стратегічна гнучкість, конкурентні переваги, інтеграція систем.

Постановка проблеми. У сучасних умовах прискореної цифровізації економіки та посилення невизначеності зовнішнього середовища трансформується сама логіка стратегічного управління підприємством – від статичних, планово-орієнтованих моделей до динамічних, даних-орієнтованих підходів, що базуються



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

на інтеграції цифрових рішень у всі рівні управлінських процесів. Водночас практична імплементація таких рішень залишається фрагментарною — цифрові інструменти часто впроваджуються ізольовано, без узгодження зі стратегічними цілями, що призводить до розриву між технологічними можливостями та управлінськими результатами. Це зумовлює наукову проблему узгодження цифрової трансформації із концептуальними засадами стратегічного управління — зокрема в частині формування адаптивних стратегій, використання аналітики даних для прийняття рішень та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Практичний вимір проблеми проявляється у складності оцінювання ефективності цифрових інвестицій, інтеграції інформаційних систем та формування компетентностей персоналу, здатного працювати у цифрово-інтегрованому середовищі. Отже, актуалізується необхідність поглиблення наукових підходів до впровадження цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством — з орієнтацією на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення стійкості бізнес-моделей та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень свідчить про комплексний і водночас диференційований характер наукового осмислення впровадження цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством, де поєднуються технологічні, аналітичні, організаційні та поведінкові аспекти. Ткаченко П. (P. Tkachenko) обґрунтовує значення візуалізації та цифрових форматів представлення інформації, зокрема анімованої інфографіки, як інструменту підвищення якості сприйняття складних фінансових даних, що безпосередньо впливає на обґрунтованість стратегічних рішень [1]. Кондратюк Р. (R. Kondratiuk) розвиває цей підхід у площині трансформації маркетингових комунікацій, доводячи, що еволюція соціальних медіа формує нові канали стратегічної взаємодії підприємства з ринком і споживачем [2]. Іщенко В. (V. Ishchenko) акцентує на ролі алгоритмізації управлінських процесів, демонструючи ефективність динамічного ціноутворення як інструменту адаптивного стратегічного реагування в умовах цифровізації ринків [3].

Інший напрям досліджуваної проблематики пов'язаний із інституційними та платформними трансформаціями бізнесу. Рябоконт А. (A. Riabokon) обґрунтовує ефективність децентралізованих автономних організацій як нової форми цифрового управління, що забезпечує масштабування бізнес-екосистем і трансформацію механізмів прийняття стратегічних рішень [4]. Соколенко А. (A. Sokolenko) аналізує фактори цінової конкурентоспроможності цифрових продуктів на маркетплейсах, підкреслюючи значення цифрової аналітики та платформних механізмів у формуванні стратегій ціноутворення [5]. У вітчизняному науковому дискурсі Куць Н. визначає інтеграцію інформаційних технологій як базову передумову модернізації стратегічного управління, акцентуючи на необхідності узгодження управлінських процесів і цифрових інструментів [6].

Вагомий внесок у дослідження здійснено у працях, присвячених трансформації систем управління результативністю та контролінгу. Лігоненко Л. доводить, що цифровізація змінює логіку формування стратегії підприємства через посилення ролі аналітики даних та показників ефективності [7]. Осокіна А., співавтори обґрунтовують значення стратегічного контролінгу як інструменту інтеграції цифрових даних у процес прийняття управлінських рішень [8]. Пушкар Т. розглядає цифрові платформи як ключовий інструмент оптимізації стратегічних рішень, підкреслюючи їхню роль у підвищенні швидкості та точності управлінських дій [9]. Грицьак І. акцентує увагу на кадровому забезпеченні реалізації стратегії в умовах цифровізації та воєнного стану, обґрунтовуючи необхідність розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу [10].

Міжнародні дослідження поглиблюють розуміння технологічних і методичних засад цифрової трансформації стратегічного управління. Мазрані С. (S. Mathrani), співавтори доводять ефективність використання корпоративних інформаційних систем як основи реалізації цифрових бізнес-стратегій [11]. Істрітеану С. (S. Istriteanu) та Георге Г. (G. Gheorghie) обґрунтовують значення ланцюга створення вартості як інструменту стратегічного управління в цифровому середовищі [12]. Салам Т. А. (T. A. Salam) визначає сутність управління стратегією підприємства в умовах цифрової економіки через інтеграцію інформаційних потоків та управлінських рішень [13]. Цзян Х. (H. Jiang) аналізує трансформацію управління підприємствами під впливом цифрових технологій, акцентуючи на зміні організаційних моделей [14]. Лі Х. (H. Li), співавтори розкривають механізми впливу індустриальних інтернет-платформ на цифрову трансформацію малих і середніх підприємств, підкреслюючи їх роль у формуванні нових бізнес-моделей і стратегій розвитку [15].

Незважаючи на зростання уваги до цифровізації управління, у науковому дискурсі відсутнє цілісне бачення того, як саме цифрові рішення трансформують стратегічне управління як систему — зокрема через взаємодію управлінських процесів та інформаційних потоків. Існуючі дослідження переважно зосереджені або на технологічному аспекті, або на окремих управлінських функціях, що не дозволяє пояснити механізми формування адаптивних і обґрунтованих стратегічних рішень у комплексі.

Ця обмеженість зумовлює необхідність поглиблення методичного підґрунтя інтеграції цифрових інструментів та осмислення бар'єрів їх впровадження як взаємопов'язаних чинників. Дослідження спрямоване

на подолання зазначеного розриву шляхом системного обґрунтування ролі цифрових рішень, уточнення механізмів їх впливу на якість стратегічних рішень і формування практичних підходів до їх інтеграції, що дозволяє розкрити невирішені аспекти проблеми в єдиній логіці.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних підходів до впровадження цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством в умовах динамічного цифрового середовища.

Завдання статті:

1. Узагальнити сутність і роль цифрових рішень у трансформації стратегічного управління та визначити їх вплив на адаптивність і обґрунтованість стратегічних рішень.
2. Обґрунтувати методичні підходи до інтеграції цифрових інструментів з урахуванням взаємозв'язку управлінських процесів та інформаційних потоків і визначити ключові обмеження їх впровадження.
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності впровадження цифрових рішень у стратегічне управління підприємством.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти у сфері цифровізації та управління, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені цифровій трансформації та стратегічному управлінню підприємствами. Дослідження також спирається на узагальнення сучасних практик впровадження цифрових рішень у діяльність підприємств.

Методичний інструментарій сформовано на основі поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Використано методи теоретичного узагальнення та систематизації для розкриття сутності цифрових рішень, аналізу і синтезу для дослідження їх впливу на стратегічні рішення, структурно-функціонального аналізу для обґрунтування взаємозв'язку управлінських процесів та інформаційних потоків, порівняльного аналізу для виявлення проблем впровадження, логічного узагальнення для формування висновків і рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення сутності цифрових рішень у системі стратегічного управління підприємством доцільно здійснювати через призму їх здатності змінювати механізм формування управлінських рішень — від інтуїтивно-експертного до аналітично обґрунтованого, заснованого на інтегрованих даних. У сучасних концепціях цифровізації підприємство розглядається як відкрита інформаційна система, в якій бізнес-аналітика (business intelligence, BI), великі дані (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) забезпечують безперервну інтерпретацію внутрішніх і зовнішніх сигналів. Це не лише підвищує точність стратегічного аналізу, але й змінює саму структуру стратегічного циклу — рішення формуються на основі актуалізованих даних, а не ретроспективних оцінок, що суттєво скорочує часовий лаг між виявленням проблеми та управлінською реакцією (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація ролі цифрових рішень у трансформації системи стратегічного управління підприємством

| Компонент стратегічного управління | Сутнісна характеристика впливу цифрових рішень | Ключові інструменти | Стратегічний ефект |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Стратегічний аналіз | Перехід від періодичного аналізу до безперервного моніторингу середовища | BI, Big Data, dashboards | Підвищення точності та актуальності аналітичних висновків |
| Формування стратегії | Використання даних для моделювання сценаріїв розвитку | Predictive analytics, ШІ | Обґрунтованість стратегічних альтернатив |
| Реалізація стратегії | Цифрова координація процесів і ресурсів | ERP, CRM | Синхронізація операційної та стратегічної діяльності |
| Контроль і коригування | Автоматизований контроль показників у реальному часі | KPI-системи, dashboards | Оперативне реагування на відхилення |
| Інноваційний розвиток | Генерація та тестування нових бізнес-моделей | Цифрові платформи, sandbox-середовища | Підвищення стратегічної гнучкості та адаптивності |

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7, с. 222; 8; 9, с. 215; 11, р. 368; 13, р. 351; 14, р. 130; 15, р. 112]

Практична інтерпретація наведених у таблиці положень свідчить про те, що цифрові рішення змінюють не окремі елементи, а конфігурацію всієї системи стратегічного управління — через інтеграцію даних, скорочення циклу прийняття рішень і підвищення їх точності. У реальних умовах це проявляється передусім у зміні характеру стратегічного аналізу: використання BI та Big Data дозволяє підприємствам відмовлятися від періодичних оглядів на користь постійного моніторингу. Наприклад, у ритейлі мережі продовольчих супермаркетів застосовують аналітичні панелі для відстеження продажів у розрізі товарних

категорій і регіонів у режимі, наближеному до реального часу — це дає змогу не лише фіксувати зміни попиту, а й коригувати асортиментну стратегію ще до накопичення надлишкових запасів [9, с. 215]. На рівні формування стратегії принциповим стає використання прогнозної аналітики у поєднанні з ІІІ, що дозволяє підприємствам працювати з альтернативними сценаріями не декларативно, а з опорою на кількісні оцінки. Так, у транспортно-логістичних компаніях моделі прогнозування попиту і завантаження маршрутів використовуються для оптимізації мережі перевезень — рішення щодо відкриття нових напрямів або перегляду тарифної політики приймаються з урахуванням прогнозованих змін у потоках, а не лише історичних даних [13, р. 351]. Це суттєво знижує ризик стратегічних помилок, пов'язаних із нестабільністю ринку. У процесі реалізації стратегії ключову роль відіграє інтеграція систем планування ресурсів підприємства (enterprise resource planning, ERP) із системами управління взаємовідносинами з клієнтами (customer relationship management, CRM). Така інтеграція забезпечує наскрізну узгодженість дій — від планування виробництва до формування пропозиції для кінцевого споживача. Практика машинобудівних підприємств демонструє, що поєднання даних про замовлення клієнтів із виробничими планами дозволяє скоротити цикл виконання замовлень і зменшити обсяг незавершеного виробництва, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість [15, р. 112]. Цифровізація функцій контролю та коригування стратегії змінює підхід до оцінювання результатів: системи ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) у поєднанні з інтерактивними панелями управління дають змогу відстежувати відхилення не лише за підсумками періоду, а в момент їх виникнення. У практиці енергетичних компаній це використовується для контролю витрат на виробництво та транспортування — автоматичне виявлення відхилень у витратних показниках дозволяє оперативно переглядати виробничі плани або інвестиційні рішення. Особливої уваги потребує компонент інноваційного розвитку, де цифрові платформи та тестові середовища формують нові підходи до стратегічних змін. У фінансовому секторі, наприклад, банки застосовують обмежені тестові середовища для апробації нових цифрових сервісів — від мобільних додатків до алгоритмів кредитного скорингу — ще до їх масштабного впровадження, що мінімізує ризики стратегічних помилок і прискорює виведення інновацій на ринок [14, р. 130]. Так, практичне функціонування цифрових рішень у стратегічному управлінні проявляється не лише у підвищенні ефективності окремих процесів, а у формуванні цілісної системи, де аналітика, планування, реалізація та контроль поєднуються в єдиний безперервний контур. Саме ця інтегрованість визначає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища без втрати стратегічної узгодженості.

Вплив цифрових технологій на забезпечення адаптивності та обґрунтованості стратегічних рішень підприємства визначається насамперед зміною джерел і механізмів формування управлінських висновків — від обмежених вибірок і ретроспективних оцінок до комплексного використання даних різної природи та походження. У цьому контексті ключовим стає не сам факт наявності цифрових інструментів, а здатність підприємства інтегрувати аналітику у процес прийняття рішень, перетворюючи дані на інструмент зниження невизначеності. Адаптивність при цьому формується через оперативне виявлення змін у середовищі, тоді як обґрунтованість — через перевірюваність і відтворюваність управлінських рішень на основі даних (табл. 2).

Вирішальним чинником підвищення адаптивності та обґрунтованості стратегічних рішень є формування замкненого аналітичного циклу, у межах якого дані не накопичуються пасивно, а безперервно трансформуються у підставу для управлінських дій. У цьому контексті особливого значення набуває узгодженість між

Таблиця 2

Механізми впливу цифрових технологій на адаптивність та обґрунтованість стратегічних рішень підприємства

| Аналітичний аспект | Зміст впливу цифрових технологій | Інструменти реалізації | Управлінський ефект |
|--------------------------|---|----------------------------------|---|
| Збір і інтеграція даних | Консолідація внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків | Data integration, хмарні рішення | Формування цілісної інформаційної бази для рішень |
| Обробка та аналіз даних | Виявлення закономірностей і прихованих залежностей | BI, Big Data, ІІІ | Підвищення точності аналітичних висновків |
| Прогнозування | Моделювання майбутніх сценаріїв розвитку | Predictive analytics, ІІІ | Зниження невизначеності стратегічного вибору |
| Візуалізація результатів | Інтерпретація складних даних у зручній формі | Dashboards, аналітичні панелі | Прискорення прийняття управлінських рішень |
| Зворотний зв'язок | Постійне оновлення даних і коригування рішень | Системи моніторингу, KPI | Забезпечення адаптивності стратегії |

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 7, с. 224; 8; 9, с. 216; 11, р. 371; 13, р. 354; 15, р. 114]

різними рівнями аналітики — від операційної до стратегічної, що дозволяє уникати розриву між короткостроковими сигналами та довгостроковими орієнтирами розвитку підприємства. Саме така інтеграція визначає здатність системи стратегічного управління не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх. Показовим є досвід Amazon, де механізми автоматизованого ціноутворення інтегровані у стратегічне управління продажами. Використання інструменту автоматичного ціноутворення дозволяє встановлювати правила коригування цін, які система реалізує у режимі реального часу з урахуванням конкурентного середовища та ринкових умов [5]. Це означає, що стратегічні рішення у сфері ціноутворення фактично делегуються алгоритмічній системі, яка забезпечує їх постійне уточнення відповідно до змін попиту та поведінки конкурентів. Такий підхід не лише підвищує швидкість реакції підприємства, а й формує більш обґрунтовану цінову політику, оскільки кожне рішення базується на актуальних даних, а не на періодичних оцінках [16]. Інший приклад демонструє UPS, де система ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation) використовується як інструмент стратегічного управління логістикою. Її функціонування ґрунтується на обробці великих обсягів даних — від GPS-сигналів до інформації про трафік і погодні умови — що дозволяє формувати та постійно коригувати маршрути доставки. Важливо, що рішення, які генерує система, не є фіксованими: вони змінюються протягом дня залежно від нових даних, що забезпечує високий рівень адаптивності логістичної стратегії. Практичні результати включають суттєве скорочення витрат пального, підвищення точності доставки та оптимізацію використання ресурсів, що свідчить про безпосередній вплив аналітики на стратегічні параметри діяльності компанії [17]. Так, розглянуті приклади підтверджують, що цифрові технології забезпечують перехід до такої моделі стратегічного управління, у якій рішення формуються як результат безперервної аналітичної обробки даних. Адаптивність досягається через оперативне оновлення інформації та гнучкість алгоритмів, тоді як обґрунтованість — через можливість кількісного підтвердження кожного управлінського кроку. У результаті стратегія перестає бути статичним документом і трансформується у динамічну систему, здатну самостійно уточнювати власні параметри розвитку.

Обґрунтування методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством потребує врахування не лише технологічних можливостей, а й логіки узгодження управлінських процесів та інформаційних потоків. У цьому контексті інтеграція розглядається як побудова такої системи, в якій дані проходять усі рівні управління без втрати змісту, забезпечуючи цілісність стратегічних рішень і їх узгодженість із операційною діяльністю (табл. 3).

Таблиця 3

Методичні підходи до інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством

| Методичний підхід | Сутнісна основа інтеграції | Організація інформаційних потоків | Практичний результат |
|--------------------------|--|--|--|
| Архітектурний | Формування єдиної цифрової структури управління | Централізована інтеграція даних між підсистемами | Узгодженість стратегічних і операційних рішень |
| Процесно-орієнтований | Вбудовування цифрових інструментів у бізнес-процеси | Потокова передача даних між етапами процесів | Зниження втрат інформації та дублювання операцій |
| Аналітично-орієнтований | Пріоритезація ролі аналітики у прийнятті рішень | Консолідація даних у аналітичних середовищах | Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень |
| Інтеграційно-платформний | Використання цифрових платформ як бази управління | Об'єднання внутрішніх і зовнішніх джерел даних | Розширення можливостей стратегічного аналізу |
| Адаптивно-регуляторний | Забезпечення гнучкого налаштування систем управління | Динамічне оновлення інформаційних потоків | Оперативна корекція стратегічних параметрів |

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7, с. 225; 8; 9, с. 217; 10; 11, р. 374; 12, р. 121; 13, р. 357; 14, р. 132; 15, р. 116]

Практична значущість цих підходів розкривається через те, як саме підприємства долають розрив між інформаційними потоками та управлінськими рішеннями. Архітектурний підхід у реальних умовах проявляється не просто у створенні єдиної бази даних, а у формуванні логіки «єдиного джерела істини», коли фінансові, виробничі та маркетингові показники інтерпретуються в межах узгодженої моделі. Наприклад, у промислових підприємствах це дозволяє синхронізувати інвестиційні рішення з фактичними виробничими обмеженнями, уникаючи ситуацій, коли стратегічні плани не підкріплені ресурсними можливостями [12, р. 121]. Процесно-орієнтований підхід набуває практичного значення тоді, коли цифрові інструменти змінюють саму структуру бізнес-процесів. У логістичних і дистрибуційних компаніях інтеграція інформаційних потоків між етапами «замовлення — складування — доставка» дозволяє формувати єдину картину руху товарів, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення щодо оптимізації складів або розширення регіональної присутності [6]. У такому випадку стратегія не формується окремо

від операційної діяльності, а виростає з неї на основі узгоджених даних. Аналітично-орієнтований підхід забезпечує іншу якість управління за рахунок того, що центром системи стає не функція, а аналітична інтерпретація даних. У фінансовому секторі це проявляється у використанні консолідованих аналітичних моделей для оцінювання інвестиційних проєктів, де враховуються не лише фінансові показники, а й поведінкові та ринкові фактори [14, р. 132]. У результаті стратегічні рішення набувають більшої глибини, оскільки базуються на інтегрованій оцінці, а не на ізольованих індикаторах. Інтеграційно-платформний підхід розширює межі управління за рахунок підключення зовнішніх джерел даних і партнерських систем. Це особливо помітно у підприємствах, що працюють у цифрових екосистемах, де інформація про клієнтів, постачальників і ринкові умови об'єднується в єдиному середовищі. Наприклад, у сфері електронної комерції це дозволяє узгоджувати стратегії продажів із логістичними можливостями та маркетинговими активностями партнерів, формуючи більш стійкі бізнес-моделі [10]. Адаптивно-регуляторний підхід завершує цю систему, забезпечуючи її здатність до самоналаштування. У практиці енергетичних і інфраструктурних компаній це означає, що інформаційні потоки перебудовуються залежно від змін у попиті, вартості ресурсів або регуляторних вимог, що дозволяє оперативно переглядати стратегічні пріоритети без руйнування цілісності системи.

Виявлення ключових проблем впровадження цифрових рішень у стратегічне управління підприємством засвідчує їх системний характер, що поєднує організаційні, технологічні та компетентнісні обмеження. На науковому рівні зберігається невизначеність методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у стратегічні процеси, що зумовлює фрагментарність досліджень і ускладнює формування узгодженої концепції цифрового стратегічного управління. Водночас практична імплементація зіштовхується з розривом між технологічними можливостями і здатністю організацій їх системно використовувати [3].

Організаційні проблеми проявляються у невідповідності традиційних ієрархічних структур вимогам швидкого обігу інформації та прийняття рішень, а також у відсутності цілісної координації цифрових ініціатив із загальною стратегією підприємства [8]. Це призводить до локального впровадження технологій без досягнення інтеграційного ефекту. Технологічні обмеження пов'язані з несумісністю інформаційних систем, низькою якістю даних і складністю формування єдиного інформаційного середовища, що безпосередньо впливає на достовірність аналітики. Додатковими стримуючими факторами виступають високі витрати на цифровізацію та ризики кібербезпеки.

Компетентнісні проблеми полягають у дефіциті фахівців, здатних поєднувати управлінські та аналітичні навички, а також у недостатній готовності управлінського персоналу працювати з даними як основою стратегічних рішень. Посилює ці обмеження опір змінам та інерційність організаційної культури. Сукупність зазначених проблем доповнюється асинхронністю цифрового розвитку різних підсистем підприємства, що унеможливує досягнення узгодженості між стратегічними цілями та інструментами їх реалізації [11, р. 372]. У результаті впровадження цифрових рішень часто не забезпечує очікуваного ефекту без системного переосмислення управлінської моделі підприємства.

Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством доцільно здійснювати з урахуванням необхідності одночасного узгодження цілей, процесів і даних. Передусім підприємству необхідно забезпечити інтеграцію цифрових ініціатив у стратегічний контур управління, а не розглядати їх як ізольовані проєкти, що досягається через чітку прив'язку цифрових інструментів до стратегічних пріоритетів розвитку. Важливим є формування єдиного інформаційного середовища, яке виключає дублювання даних і забезпечує їх доступність для різних рівнів управління. Паралельно має здійснюватися розвиток аналітичних компетентностей управлінського персоналу, що дозволяє підвищити якість інтерпретації даних і обґрунтованість рішень. Не менш суттєвим є впровадження механізмів постійного зворотного зв'язку, які забезпечують оперативне коригування стратегії відповідно до змін середовища. У підсумку ефективність цифровізації визначається не масштабом технологічних інвестицій, а здатністю підприємства інтегрувати їх у єдину систему стратегічного управління.

Реалізація зазначених рекомендацій потребує формалізації послідовності дій, яка забезпечує логічний перехід від визначення стратегічних орієнтирів до їх цифрової підтримки та подальшого коригування. Такий алгоритм дозволяє уникнути фрагментарності впровадження та забезпечує узгодженість між управлінськими рішеннями й інформаційними потоками (рис. 1).

Практичне застосування запропонованого алгоритму дозволяє сформувати керовану модель цифрової трансформації стратегічного управління. Його ключовою перевагою є поетапність, яка забезпечує послідовне усунення розривів між цілями, процесами та даними. У сучасних умовах це означає, що підприємство отримує можливість не лише впроваджувати цифрові інструменти, а й інтегрувати їх у логіку прийняття стратегічних рішень. Наприклад, на етапі аудиту виявляються критичні проблеми якості даних, що раніше залишалися поза увагою, а формування єдиного інформаційного середовища дозволяє забезпечити узгодженість між фінансовими, виробничими та маркетинговими показниками.

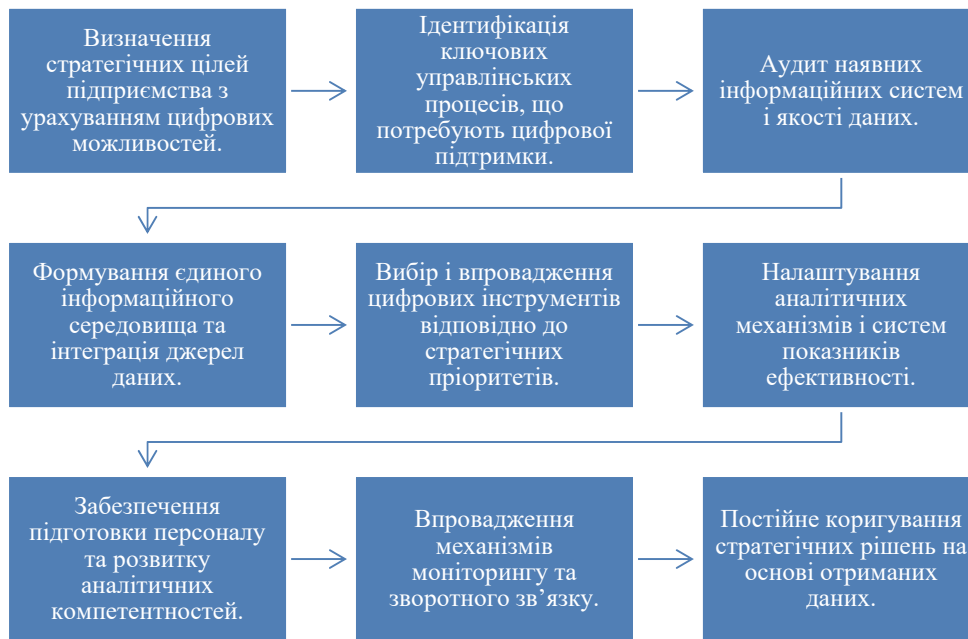


Рис. 1. Алгоритм інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Особливого значення набуває етап налаштування аналітичних механізмів, де підприємство переходить від фіксації результатів до їх прогнозування та інтерпретації. У практиці це проявляється у здатності швидко виявляти відхилення та оцінювати їх вплив на стратегічні цілі, що підвищує гнучкість управління. Водночас розвиток компетентностей персоналу забезпечує ефективне використання цифрових інструментів, знижуючи ризик їх формального застосування.

У результаті впровадження такого алгоритму підприємство отримує не лише підвищення ефективності управлінських рішень, а й здатність до їх постійного уточнення. Це формує основу для стратегічної гнучкості, коли зміни у зовнішньому середовищі не руйнують систему управління, а інтегруються в неї через механізми аналітики та зворотного зв'язку. Водночас зростає конкурентоспроможність підприємства, оскільки воно здатне швидше адаптуватися до ринкових змін і приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє встановити, що впровадження цифрових рішень змінює логіку стратегічного управління підприємством — від дискретної до безперервної, даних-орієнтованої моделі, у якій рішення формуються на основі інтегрованої аналітики. Доведено, що ключовою умовою ефективності є системна інтеграція цифрових інструментів у взаємопов'язані управлінські процеси та інформаційні потоки, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищує їх адаптивність і обґрунтованість. Встановлено, що основні проблеми мають комплексний характер і проявляються у трьох площинах: організаційній — через неузгодженість цифрових ініціатив зі стратегією та інерційність управлінських структур; технологічній — через фрагментованість систем і низьку якість даних; компетентнісній — через дефіцит аналітичних навичок і готовності працювати з даними. Саме їх взаємодія зумовлює розрив між потенціалом цифровізації та фактичними результатами. Обґрунтовано, що підвищення ефективності впровадження цифрових рішень досягається через інтеграцію цілей, процесів і даних, формування єдиного інформаційного середовища та впровадження механізмів безперервного зворотного зв'язку. Запропонований алгоритм забезпечує послідовне включення цифрових інструментів у стратегічне управління та підвищує якість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методів оцінювання ефективності цифрових рішень у стратегічному управлінні, поглибленням моделей використання ІІІ у стратегічному плануванні та дослідженням впливу цифрових екосистем на трансформацію бізнес-моделей.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Tkachenko P. Effectiveness of animated infographics for enhancing the level of understanding of complex financial information by consumers. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372309>
2. Kondratiuk R. Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>
3. Ishchenko V. Economic efficiency of dynamic pricing algorithms in the secondary car market under conditions of full digitalization. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19142901>
4. Riabokon A. Institutional Efficiency of DAOs in Scaling Digital Business Ecosystems. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18300112>
5. Sokolenko A. Comparative analysis of the factors of price competitiveness of niche eco-products on marketplaces in the United States and the European Union. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19592973>
6. Куць Н. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>
7. Лігоненко Л. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
8. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>
9. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 2, № 53. С. 213–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
10. Грицяк І. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41>
11. Mathrani S., Mathrani A., Viehland D. Using enterprise systems to realize digital business strategies. *Journal of Enterprise Information Management*. 2013. Vol. 26, № 4. P. 363–386. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2012-0003>
12. Istrateanu S., Gheorghe G. Research on the value chain as a strategic management tool for the digital enterprise. *International Journal of Modeling and Optimization*. 2021. Vol. 11, № 3. P. 119–125. DOI: <https://doi.org/10.7763/IJMO.2021.V11.788>
13. Salam T.A. The essence of managing enterprise strategy in the digital economy. *American Journal of Education and Learning*. 2026. Vol. 4, № 1. P. 347–362. DOI: <https://doi.org/10.2689/zenodo.18312455>
14. Jiang H. Research on the transformation process of enterprise management in the conditions of digital economy. *Innovative Economy*. 2024. № 2. P. 128–134. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.16>
15. Li H., Yang Z., Jin C., Wang J. How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: theoretical mechanism and business model. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27, № 1. P. 105–120. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0757>
16. Automate Pricing. *Amazon*: вебсайт. 2026. URL: <https://sell.amazon.com/tools/automate-pricing> (дата звернення: 17.04.2026).
17. Real-World Examples of AI Route Optimization in Logistics. *Debales AI*: вебсайт. 2026. URL: <https://debales.ai/blog/real-world-examples-of-ai-route-optimization-in-logistics> (дата звернення: 17.04.2026).

References

1. Tkachenko, P. (2026). Effectiveness of animated infographics for enhancing the level of understanding of complex financial information by consumers. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372309>
2. Kondratiuk, R. (2026). Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>
3. Ishchenko, V. (2026). Economic efficiency of dynamic pricing algorithms in the secondary car market under conditions of full digitalization. *Zdobutky ekonomiky: Perspektyvy ta innovatsii*, (26). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19142901>
4. Riabokon, A. (2026). Institutional efficiency of DAOs in scaling digital business ecosystems. *Zdobutky ekonomiky: Perspektyvy ta innovatsii*, (26). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18300112>
5. Sokolenko, A. (2026). Comparative analysis of the factors of price competitiveness of niche eco-products on marketplaces in the United States and the European Union. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19592973>
6. Kuts, N. (2025). Intehratsiia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii v systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Integration of modern information technologies into the system of strategic management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24> [in Ukrainian].

7. Lihonenko, L. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultyvniestiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The impact of digitalization on enterprise performance management systems and strategy formation]. *Ekonomichnyi prostir*, (199), 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227> [in Ukrainian].

8. Osokina, A., Khvastunov, N., & Vostriakov, I. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic controlling system in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95> [in Ukrainian].

9. Pushkar, T. (2025). Tsyfrovi platformy yak instrument optymizatsii stratehichnykh rishen pidpriemstv u konteksti rozvytku biznesu [Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), 213–220. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29> [in Ukrainian].

10. Hrytsiak, I. (2025). Kadrove zabezpechennia realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: Vykyky, resursy, tsyfrovi rishennia [Staffing support for the implementation of enterprise development strategies under martial law: Challenges, resources, digital solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41> [in Ukrainian].

11. Mathrani, S., Mathrani, A., & Viehland, D. (2013). Using enterprise systems to realize digital business strategies. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(4), 363–386. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2012-0003>

12. Istriteanu, S., & Gheorghe, G. (2021). Research on the value chain as a strategic management tool for the digital enterprise. *International Journal of Modeling and Optimization*, 11(3), 119–125. <https://doi.org/10.7763/IJMO.2021.V11.788>

13. Salam, T. A. (2026). The essence of managing enterprise strategy in the digital economy. *American Journal of Education and Learning*, 4(1), 347–362. <https://doi.org/10.2689/zenodo.18312455>

14. Jiang, H. (2024). Research on the transformation process of enterprise management in the conditions of digital economy. *Innovative Economy*, (2), 128–134. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.16>

15. Li, H., Yang, Z., Jin, C., & Wang, J. (2023). How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: Theoretical mechanism and business model. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 105–120. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0757>

16. Amazon. (2026). *Automate Pricing*. Retrieved from <https://sell.amazon.com/tools/automate-pricing>

17. Debales AI. (2026). *Real-world examples of AI route optimization in logistics*. Retrieved from <https://debales.ai/blog/real-world-examples-of-ai-route-optimization-in-logistics>

Дата першого надходження статті до видання: 20.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.05.2026

Дата публікації: 23.05.2026

Chorna Nelia

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Energy Systems and Business
Analytics
West Ukrainian National University*

Rud Yuliia

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Management
Classical Private University*

Khmelevskiy Oleh

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of International Economic
Relations
Khmelnyskyi National University*

IMPLEMENTATION OF DIGITAL SOLUTIONS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Summary. Introduction. Under conditions of accelerated digitalization and increasing environmental turbulence, the logic of enterprise strategic management is transforming from static models to dynamic, data-driven systems. At the same time, the practical implementation of digital solutions remains fragmented, which creates a gap between technological potential and managerial outcomes and necessitates the development of coherent approaches to their integration into strategic management

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical approaches to integrating digital solutions into the system of enterprise strategic management in the context of a dynamic digital environment.

Materials and methods. The study is based on regulatory and legal sources as well as scientific works of domestic and foreign researchers in the fields of digital transformation and strategic management. The research employs methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, formalization, and logical generalization of results.

Results. The article reveals the essence of digital solutions as a driver of transformation in strategic management and substantiates their role in forming a continuous analytical decision-making loop. The mechanisms for ensuring adaptability and validity of strategic decisions through the integration of data and analytics are identified. Methodological approaches to integrating digital tools are systematized with regard to the interconnection between managerial processes and information flows. Key organizational, technological, and competency-related challenges that hinder effective digital transformation are identified. Practical recommendations and an implementation algorithm are proposed to enhance strategic flexibility and enterprise competitiveness.

Perspectives. Further research should focus on developing methods for evaluating the effectiveness of digital solutions in strategic management, advancing models of AI application in strategic planning, and exploring the transformation of business models within digital ecosystems.

Key words: digital transformation, strategic decision-making, data analytics, management processes, information flows, strategic flexibility, competitive advantage, system integration.