

УДК 005.21:005.591.6

JEL Classification: M10, O32, L21

Максим Забранський

(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0009-0005-9834-6919

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА ШІ

Стаття присвячена дослідженню трансформації стратегічного управління підприємствами в умовах переходу до керованих даними (data-driven) та керованих ШІ (AI-driven) моделей розвитку. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі великих даних, аналітики та технологій штучного інтелекту у формуванні стратегічних рішень, а також обмеженою здатністю традиційних підходів стратегічного менеджменту швидко реагувати на високу динаміку та невизначеність сучасного бізнес-середовища. У роботі розглянуто синергію класичних концепцій стратегічного управління (шкіль Г. Міңцберга, М. Портера, І. Ансоффа) та інтелектуалізації управлінських процесів.

У межах дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи та аналітичні звіти міжнародних консалтингових організацій про використання керованих даними та керованих ШІ інструментів у стратегічному управлінні. Визначено ключові елементи нової моделі стратегічного управління, зокрема роль аналітики великих даних, прогнозного моделювання, сценарного аналізу, гібридних моделей прийняття рішень і взаємодії менеджера з інтелектуальними системами. Обґрунтовано ефективне застосування штучного інтелекту в стратегічному управлінні за наявності належного рівня цифрової зрілості, розвиненої культури роботи з даними та адаптованої організаційної структури.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження нових підходів у стратегічне управління українських компаній з урахуванням їх ресурсних обмежень, рівня цифрової зрілості та впливу зовнішніх ризиків. Отримані результати можуть бути використані в практиці стратегічного менеджменту та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації управління підприємствами.

Ключові слова: стратегічне управління, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, аналіз даних, штучний інтелект, стратегічна адаптація, організаційна гнучкість, бізнес-моделі.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій та інтенсивність глобального конкурентного середовища стимулюють виняткову трансформацію традиційних моделей управління підприємствами. Штучний інтелект (ШІ) розглядається як ключова технологія, здатна змінити принципи організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та формування конкурентних переваг. Прогнозне моделювання, автономні операційні системи, цифрові двійники, інтелектуальна аналітика перетворилися на стратегічний інструмент розвитку компаній, у провідних економіках світу та суттєво підвищують ефективність і адаптивність процесів управління.

© Забранський М., 2025

За даними McKinsey (2024), компанії, що системно використовують підходи керовані даними та ШІ у стратегічному менеджменті, демонструють зростання продуктивності на 20–40% у порівнянні з традиційними моделями управління [1].

Незважаючи на активне впровадження ШІ у маркетинг, логістику, клієнтські сервіси та аналітику, саме сфера стратегічного управління залишається найменш дослідженою та найповільніше трансформується. За результатами дослідження Deloitte (2023), лише 7% підприємств використовують інструменти ШІ у стратегічному плануванні та прийнятті рішень, тоді як понад 60% компаній обмежуються операційними сценаріями застосування ШІ [2]. Це свідчить про наявність значного розриву між технологічними можливостями та їх інтеграцією у стратегічні процеси компаній.

Складність переходу до нових стратегічних моделей полягає у зміні логіки управління. Традиційні підходи до стратегічного планування, засновані на експертних оцінках, ретроспективному аналізі та довгострокових прогнозах, потребують підсилення ефективності в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Моделі управління, засновані на даних та інтелектуальних алгоритмах забезпечують менеджерів доступом до великих масивів структурованих і неструктурованих даних, моделі керовані ШІ дозволяють сформувати сценарії майбутнього, виявити слабкі сигнали ринку, автоматизувати аналітичні процеси та полегшити прийняття стратегічних рішень.

Для українських підприємств, які працюють у середовищі воєнної нестабільності, порушених логістичних ланцюгів, дефіциту кадрів та постійних змін ринкових умов, ця проблема особливо актуальна. Застосування удосконалених підходів може стати ключовим фактором підвищення стратегічної стійкості та управлінської гнучкості бізнесу.

За даними звіту UNIDO (2024), рівень зрілості українських підприємств у використанні цифрових технологій є недостатнім, а інтеграція аналітики та ШІ у стратегічні процеси здійснюється фрагментарно і потребує системного підходу [3]. Виникає потреба у ґрунтовному дослідженні умов, інструментів та моделей, необхідних для переходу до нової управлінської парадигми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження штучного інтелекту у системи управління підприємствами, трансформації бізнес-моделей та управлінських практик перебуває у фокусі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

Згідно з дослідженнями McKinsey та OECD, ШІ формує нову парадигму управління, у якій цінність створюється шляхом глибокої аналітики, автоматизації та інтеграції даних у стратегічні процеси підприємства [1; 4].

Б. Еделман та М. Лука у своїх дослідженнях наголошують, що підприємства, які інтегрують алгоритмічне управління та аналітику прогнозування на основі даних, демонструють значно вищу стратегічну адаптивність і інноваційність [5]. Автори вказують, що застосування ШІ дозволяє переходити від реактивного управління до проактивного моделювання сценаріїв, що суттєво змінює роль менеджера.

У звіті PwC Global AI Study зазначено, що інтеграція ШІ сприяє формуванню нових бізнес-моделей, у яких дані та алгоритми є основними активами, а не доповненням до традиційних продуктів, а ШІ розглядається інструментом оптимізації і архітектурним елементом стратегічного управління [6].

М. Девенпорт аналізуючи трансформацію ролей менеджерів унаслідок автоматизації рутинних завдань та зростання потреби у навичках управління алгоритмами та даними, наголошує, що керівники нового покоління мають переходити до моделі (augmented management) розширеного/доповненого управління, де прийняття рішень формується спільно людиною та ШІ [7].

Raina K., Sharma G. D., Taheri B. та Dev D. розглядають ШІ як інтеграційний управлінський механізм, що поєднує інноваційну діяльність, процеси створення знань та

принципи сталого розвитку в межах сучасних моделей стратегічного управління [8]. S. Mahabub, Md. R. Hossain та E. Snigdha обґрунтовують суттєвий вплив штучного інтелекту й аналітики великих даних на підвищення якості стратегічних управлінських рішень і забезпечення стійкості бізнес-операцій в умовах динамічного ринкового середовища [9].

Серед вітчизняних науковців проблематика впровадження штучного інтелекту в управління підприємствами активно досліджується в контексті цифрової трансформації та формування конкурентних переваг. Л. Вербівська та Т. Дзюба розглядають використання цифрових технологій і аналітичних інструментів як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств [10]. А. Ткаченко та Д. Межеричький акцентують увагу на ролі ШІ у створенні адаптивних стратегій управління в умовах глобальної турбулентності та підкреслюють його вплив на підвищення якості стратегічного управління ризиками в умовах невизначеності [11]. О. Журавель та М. Міхляев досліджують використання штучного інтелекту в управлінні підприємством, виділяючи його переваги для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень [12]. О. Дороніна та В. Дядій звертають увагу на необхідність етичного й правового регулювання алгоритмічного прийняття управлінських рішень [13].

Мета статті. Метою статті є теоретичне та прикладне обґрунтування трансформації стратегічного управління підприємствами в умовах переходу до моделі управління на основі машинного навчання.

Стаття спрямована на доповнення класичних підходів до стратегічного менеджменту, сформованих у працях Г. Мінцберга, М. Портера та І. Ансоффа, з урахуванням впливу на процес стратегічного прийняття управлінських рішень - цифровізації, аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту.

У межах дослідження передбачається визначити ключові елементи сучасної моделі стратегічного управління з використанням даних та інтелектуальних алгоритмів, а також обґрунтувати організаційні, технологічні і управлінські чинники, що забезпечують ефективність цієї моделі.

А також надати практичні рекомендації щодо впровадження підходів з використанням великих даних та ШІ у стратегічне управління українських компаній з урахуванням рівня їх цифрової зрілості, ресурсних обмежень і специфіки зовнішнього середовища, щоб адаптувати отримані результати до реальних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація стратегічного управління в умовах цифрової економіки зумовлена зміною факторів створення конкурентних переваг, серед яких ключового значення набувають дані, аналітика та інтелектуальні алгоритми. У традиційних моделях стратегічного менеджменту стратегія формувалася на основі експертних оцінок, історичних даних, періодичних аналітичних звітів та обмеженої кількості сценаріїв розвитку. Водночас зростання складності бізнес-середовища, високий рівень невизначеності та динаміка ринкових змін істотно знижують ефективність виключно інтуїтивних або ретроспективно орієнтованих підходів.

У межах моделі прийняття рішень на основі даних у стратегічному управлінні, ключовим джерелом формування управлінських рішень стають систематично зібрані та структуровані дані про внутрішні процеси підприємства, ринкове середовище, поведінку споживачів і конкурентів. Стратегічні рішення у такій моделі ґрунтуються на досвіді менеджера, що підсилений результатами аналітики великих масивів даних. Як результат, суб'єктивність оцінки - знижується, а обґрунтованість стратегічного вибору – підвищується [6].

Наступним етапом еволюції стратегічного управління є моделі управління із застосуванням штучного інтелекту (ШІ). Передбачається доповнити або частково замінити аналітичні процеси алгоритмами машинного навчання, прогнозного моделювання та інтелектуальної оптимізації. Завдяки автоматизації аналізу складних багатовимірних

взаємозв'язків, ідентифікації прихованих закономірностей та формуванню альтернативних сценаріїв розвитку підприємства в режимі, наближеному до реального часу.

З теоретичної точки зору стратегічного управління, перехід до моделі прийняття рішень на основі даних та моделі управління із застосуванням штучного інтелекту означає зміну самої логіки стратегічного процесу — від періодичного планування до безперервного стратегічного навчання організації. Стратегія перестає бути фіксованим документом і трансформується у динамічну систему прийняття рішень, що постійно оновлюється на основі нових даних і результатів аналітичних моделей.

З прикладної точки зору впровадження у стратегічне управління підходів на основі даних та ШІ забезпечує низку практичних переваг. По-перше, підвищується точність прогнозування ключових показників діяльності, зокрема попиту, фінансових результатів і ризиків. По-друге, з'являється можливість раннього виявлення стратегічних загроз і можливостей завдяки аналізу слабких сигналів ринку. По-третє, знижується часовий лаг між виникненням змін у зовнішньому середовищі та управлінською реакцією підприємства, що є критично важливим в умовах високої невизначеності.

Класичні підходи до стратегічного менеджменту, сформовані у працях Г. Мінцберга, М. Портера та І. Ансоффа, заклали методологічні основи сучасної теорії стратегічного управління та тривалий час забезпечували ефективність прийняття управлінських рішень у відносно стабільному та прогнозованому бізнес-середовищі. Водночас цифровізація економіки, зростання обсягів доступних даних і розвиток технологій штучного інтелекту зумовлюють необхідність переосмислення цих підходів з урахуванням нових умов функціонування підприємств.

Підхід Г. Мінцберга, який розглядає стратегію як поєднання навмисних і емерджентних дій, набуває нового змісту в контексті моделі стратегічного управління з використанням інтелектуальних алгоритмів. У класичному трактуванні емерджентна стратегія формувалася на основі управлінського досвіду, інтуїції та поступового навчання організації, проте в умовах цифровізації ці процеси доповнюються аналітикою великих даних і алгоритмами машинного навчання, щоб виявляти закономірності і тренди, які залишаються непомітними для людини, та прискорити прийняття стратегічних рішень. Стратегія в підході Мінцберга трансформується з інтуїтивно-адаптивного процесу у аналітично-орієнтовану систему безперервного стратегічного навчання, де роль менеджера полягає у інтерпретації результатів аналітики та прийнятті відповідних управлінських рішень.

Концепція стратегічного позиціонування М. Портера, аналізує галузеві структури для формування стійких конкурентних переваг. Традиційна модель п'яти сил конкуренції залишається актуальною, як інструмент структурного аналізу, однак її застосування потребує доповнення динамічними інструментами на основі даних. Аналітика великих даних та ШІ дозволяють здійснювати постійний моніторинг змін у конкурентному середовищі, поведінці споживачів і ланцюгах створення вартості, що трансформує стратегічне позиціонування з одноразового аналітичного акту у безперервний процес коригування конкурентної стратегії, де конкурентні переваги дедалі частіше формуються не лише за рахунок масштабу або диференціації продукту, але завдяки здатності підприємства ефективно використовувати дані та інтелектуальні алгоритми як стратегічний ресурс.

Класична матриця Ансоффа передбачає вибір між альтернативами розвитку на основі експертних оцінок і ринкових прогнозів. Водночас використання аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє формувати багатоваріантні сценарії розвитку, оцінювати ймовірність їх реалізації та моделювати наслідки стратегічних рішень з урахуванням нелінійної динаміки ринків. Рівень стратегічного ризику знижується, а обґрунтованість рішень — підвищується [14-17].

Цифровізація, аналітика великих даних і технології штучного інтелекту не заперечують класичні підходи до стратегічного менеджменту, а доповнюють їх інструментальний та

концептуальний потенціал. Синтез класичних теорій і сучасних цифрових інструментів формує методологічну основу гібридної моделі стратегічного управління, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах високої невизначеності та прискорених змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1. Еволюція підходів до стратегічного управління підприємством

Критерій порівняння	Класичний підхід	Підхід орієнтований на дані	ШІ орієнтований підхід
Джерело формування стратегії	Експертні оцінки, управлінський досвід, ретроспективний аналіз	Структуровані та неструктуровані дані, бізнес-аналітика	Дані + інтелектуальні алгоритми, машинне навчання
Логіка стратегічного процесу	Періодичне стратегічне планування	Безперервний аналіз і коригування стратегічних гіпотез	Адаптивне стратегічне управління в режимі наближеному до реального часу
Роль менеджера	Ключовий суб'єкт прийняття рішень	Інтерпретатор аналітичних результатів	Архітектор рішень та контролер взаємодії людини й ШІ
Характер стратегічних рішень	Переважно інтуїтивно-аналітичні	Аналітично обґрунтовані, засновані на доказах	Прогнозні, сценарні, частково автоматизовані
Підхід до невизначеності	Обмежене врахування ризиків і сценаріїв	Аналіз трендів і варіантів розвитку	Моделювання нелінійних сценаріїв і слабких сигналів
Конкурентні переваги	Масштаб, позиціонування, диференціація	Дані як стратегічний ресурс	Алгоритми, швидкість адаптації, інтелектуальна аналітика
Стратегічна адаптивність	Обмежена, із затримкою реакції	Підвищена завдяки постійному моніторингу	Висока, з можливістю проактивного реагування
Інструментальна база	SWOT, PEST, 5 сил Портера, матриця Ансоффа	ВІ-системи, аналіз великих даних, панелі інструментів	Машинне навчання, прогнозна аналітика, цифрові двійники
Часовий горизонт стратегії	Довгостроковий, фіксований	Динамічний, з регулярним переглядом	Гнучкий, сценарно-адаптивний
Роль даних	Допоміжна	Центральна	Базовий актив стратегічного управління
Форма стратегії	Формалізований документ	Гіпотеза, що постійно перевіряється	Динамічна система прийняття рішень

Джерело: сформовано автором

У таблиці 1 узагальнено ключові відмінності та еволюційні зміни підходів до стратегічного управління підприємством з огляду переходу від класичних концепцій стратегічного менеджменту до керованих даними та керованих ШІ моделей розвитку. Порівняльний аналіз здійснено за основними критеріями стратегічного процесу.

Впровадження методів управління з використанням великих даних та ШІ у стратегічне управління українських компаній потребує поетапного, адаптивного та контекстно-орієнтованого підходу, що враховує рівень цифрової зрілості підприємства, наявні ресурсні обмеження та специфіку зовнішнього середовища.

Універсальні моделі цифрової трансформації, розроблені для стабільних економік, не можуть бути безпосередньо застосовані в українських реаліях без відповідної адаптації, тож необхідно виконати низку заходів задля досягнення найкращого результату:

1. Диференціювати підходи залежно від рівня цифрової зрілості підприємства. Для підприємств із низьким рівнем цифрової зрілості першочерговим завданням є створення базової інформаційної інфраструктури стратегічного управління. Рекомендовано зосередитися на впровадженні систем збору та консолідації даних, стандартизації ключових показників ефективності та формуванні культури управління на основі даних. На цьому етапі доцільним є використання простих BI-інструментів та аналітичних панелей для підтримки стратегічних рішень.

Підприємствам із середнім рівнем цифрової зрілості виправдано переходити до формування повноцінних інформаційно орієнтованих стратегічних процесів. Це передбачає інтеграцію даних із різних функціональних підсистем, використання прогностичної аналітики, а також впровадження сценарного підходу до стратегічного планування. На цьому рівні ШІ може застосовуватися, як інструмент підтримки прийняття рішень, зокрема для прогнозування попиту, оцінки ризиків і аналізу альтернативних стратегічних сценаріїв.

Для підприємств із високим рівнем цифрової зрілості рекомендовано впровадження інтелектуально орієнтованих моделей стратегічного управління, що передбачають використання машинного навчання, цифрових двійників і автономних аналітичних систем. У таких компаніях стратегічне управління набуває характеру безперервного адаптивного процесу, а стратегічні рішення формуються у тісній взаємодії менеджерів та інтелектуальних систем.

2. Поступове впровадження з огляду на обмеженість ресурсів. З огляду на обмежені фінансові, кадрові та технологічні ресурси, характерні для більшості українських підприємств, впровадження сучасних підходів має здійснюватися поетапно. Доречно застосовувати принцип *minimum viable analytics* (мінімальної життєздатної аналітики), за якого кожен етап цифровізації повинен приносити вимірювану управлінську цінність. Варто починати з пілотних проектів у стратегічно важливих напрямках (фінансове планування, управління ризиками, логістика), поступово масштабуючи успішні рішення. Використання хмарних сервісів та готових аналітичних платформ дозволить знизити вхідний бар'єр та мінімізувати капітальні витрати.

3. Адаптувати стратегічне управління до специфіки зовнішнього середовища. В умовах воєнної нестабільності, порушених логістичних ланцюгів та високої регуляторної мінливості особливого значення набуває використання інтелектуальних підходів для підвищення стратегічної стійкості підприємств. Аналітика підсилена ШІ може використовуватися для моделювання кризових сценаріїв, оцінки впливу форс-мажорних чинників і формування альтернативних стратегій розвитку. Це дозволяє підприємствам переходити від реактивного реагування на зміни до проактивного управління стратегічними ризиками.

4. Змінити роль менеджера та організаційні умови. Ефективне впровадження гібридних підходів управління неможливе без трансформації ролі менеджера. Керівники повинні оволодіти базовими компетенціями у сфері аналітики даних, розуміти логіку роботи інтелектуальних алгоритмів і бути здатними критично оцінювати рекомендації ШІ.

Доцільним вбачається, формувати міжфункціональні команди, що поєднують управлінську, аналітичну та ІТ-експертизу і впроваджувати програми розвитку цифрових компетенцій управлінського персоналу. Це створить передумови для формування гібридної моделі «людина – штучний інтелект», у якій стратегічні рішення приймаються на основі синергії людського досвіду та інтелектуальних систем.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність трансформації стратегічного управління підприємствами та переходу до керованих даними та керованих ШІ моделей розвитку, що зумовлено зростанням складності бізнес-середовища, посиленням конкурентного тиску та підвищенням рівня невизначеності. Показано, що традиційні підходи до стратегічного менеджменту, засновані переважно на експертних оцінках і ретроспективному аналізі, потребують доповнення сучасними інструментами аналітики даних і штучного інтелекту.

Запропоновані практичні рекомендації дозволяють адаптувати сучасні підходи стратегічного управління до реальних умов функціонування українських підприємств. Їх застосування сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, стійкості та управлінської гнучкості бізнесу в умовах невизначеності та цифрової трансформації економіки. Особливу увагу приділено урахуванню рівня цифрової зрілості підприємств, ресурсних обмежень і специфіки зовнішнього середовища, що забезпечує практичну придатність отриманих результатів.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з розробкою методів кількісної оцінки ефективності стратегічних рішень підсилених ШІ, формуванням індикаторів зрілості стратегічного управління на основі даних, а також емпіричним аналізом впливу штучного інтелекту на стратегічні результати підприємств різних галузей.

ЛІТЕРАТУРА

1. McKinsey & Company. The state of AI in 2024: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
2. Deloitte. State of AI in the Enterprise. 5th Edition. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/insights/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-in-the-enterprise.html>
3. UNIDO. Industrial Development Report 2024: Turning Challenges into Sustainable Solutions. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2024. URL: <https://www.unido.org/resources-publications/industrial-development-report>
4. OECD. Artificial Intelligence, Data and Trust: AI in Business and Management. OECD Publishing, Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>
5. Edelman B., Luca M. Digital Transformation and Strategy: What Managers Need to Know. Harvard Business Review, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/05/digital-transformation-and-strategy>
6. Davenport T. H., Miller S. M. Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration. MIT Press, Cambridge, MA, 2022. 256 p. ISBN 9780262544464.
7. PwC. Global AI Study: Sizing the Prize — What's the real value of AI for your business? PwC, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
8. Raina K., Sharma G. D., Taheri B., Dev D. Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices // Journal of Innovation & Knowledge. 2025. Vol. 10. Article 100860. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100860>
9. Mahabub S., Hossain Md. R., Snigdha E. Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth. *Journal of Computer Science and Technology Studies*. 2025. DOI: 10.32996/jcsts.2025.7.1.24
10. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2>
11. Ткаченко А. В., Межерицький Д. С. Роль штучного інтелекту у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах глобальної турбулентності. *Вісник Запорізької політехніки. Економічні науки*. 2024. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/6224/6565657515>

12. Журавель О. В., Міхляев М. О. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. *Економіка та управління: теорія і практика*. 2025. Vol. 10, Issue 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-6>
13. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Журнал економічних досліджень і оглядів*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
14. Taha H., Amel D. The History and Evolution of Strategic Management Thinking. *International Journal of Entrepreneurship*. 2024. Vol. 28, Issue 2. P. 1-7. <https://www.abacademies.org/articles/the-history-and-evolution-of-strategic-management-thinking.pdf>
15. British MBA. Велика брехня стратегічного планування URL: <https://britishmba.in.ua/velyka-brekhnia-stratehichnoho-planuvannia/>
16. Brynjolfsson E., McElheran K. Data in Action: Data-Driven Decision Making in U.S. Manufacturing. *Management Science*, 2023, Vol. 69(5), pp. 2341–2361. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4452>
17. MIT Sloan Management Review. The New AI Strategy Playbook. MIT Sloan Management Review, 2023. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-ai-strategy-playbook/>

REFERENCES

1. McKinsey & Company (2024), The State of AI in 2024: Generative AI's Breakout Year, McKinsey Global Institute, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
2. Deloitte (2023), State of AI in the Enterprise. 5th Edition, Deloitte Insights, available at: <https://www.deloitte.com/global/en/insights/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-in-the-enterprise.html>
3. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2024), Industrial Development Report 2024: Turning Challenges into Sustainable Solutions, Vienna, available at: <https://www.unido.org/resources-publications/industrial-development-report>
4. OECD (2023), Artificial Intelligence, Data and Trust: AI in Business and Management, OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>
5. Edelman, B. and Luca, M. (2022), “Digital Transformation and Strategy: What Managers Need to Know”, Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2022/05/digital-transformation-and-strategy>
6. Davenport, T.H. and Miller, S.M. (2022), Working with AI: Real Stories of Human–Machine Collaboration, MIT Press, Cambridge, MA, 256 p.
7. PwC (2023), Global AI Study: Sizing the Prize — What’s the Real Value of AI for Your Business?, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
8. Raina, K., Sharma, G.D., Taheri, B. and Dev, D. (2025), “Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices”, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 10, Article 100860, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100860>
9. Mahabub, S., Hossain, Md.R. and Snigdha, E. (2025), “Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth”, *Journal of Computer Science and Technology Studies*, doi: <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.24>
10. Verbivska, L.V. and Dziuba, T.V. (2024), “The impact of digital transformation on the formation and strengthening of enterprise competitiveness”, *Economics and Enterprise Management*, DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2>
11. Tkachenko, A.V. and Mezheritskyi, D.S. (2024), “The role of artificial intelligence in shaping adaptive enterprise management strategies under conditions of global turbulence”, *Bulletin of Zaporizhzhia Polytechnic. Economic Sciences*, available at: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/6224/>
12. Zhuravel, O.V. and Mikhliayev, M.O. (2025), “Artificial intelligence in enterprise management: advantages and challenges”, *Economics and Management: Theory and Practice*, Vol. 10, Issue 6, doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-6>
13. Doronina, O.A. and Diadii, V.O. (2025), “The use of artificial intelligence in managerial decision-making: risks and benefits”, *Journal of Economic Research and Reviews*, DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
14. Taha, H. and Amel, D. (2024), “The History and Evolution of Strategic Management Thinking”, *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 28, Issue 2, pp. 1–7, available at: <https://www.abacademies.org/articles/the-history-and-evolution-of-strategic-management-thinking.pdf>
15. British MBA (2023), “The Great Lie of Strategic Planning”, available at: <https://britishmba.in.ua/velyka-brekhnia-stratehichnoho-planuvannia/>
16. Brynjolfsson, E. and McElheran, K. (2023), “Data in Action: Data-Driven Decision Making in U.S. Manufacturing”, *Management Science*, Vol. 69, No. 5, pp. 2341–2361, doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4452>

17. MIT Sloan Management Review (2023), The New AI Strategy Playbook, available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-ai-strategy-playbook/>

Maksym Zabranskyi
(Postgraduate, National Transport University)

STRATEGIC MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF THE TRANSITION TO DATA-DRIVEN AND AI-DRIVEN ENTERPRISE DEVELOPMENT MODELS

The transformation of strategic management has become a key challenge for modern enterprises operating in a digital and volatile economic environment. Rapid technological development, exponential growth of data, and the widespread adoption of artificial intelligence (AI) significantly change the way organizations plan, make decisions, and compete. The effectiveness of traditional strategic management models that were developed for more stable and predictable conditions goes down.

Classical approaches to strategic management, based on long-term planning, competitive positioning, and expert judgment, relied mainly on historical data and periodic analysis. Although these models were effective in earlier stages of economic development, they increasingly fail to ensure adaptability and resilience under conditions of uncertainty and rapid environmental change. Enterprises are forced to reconsider the foundations of strategic management and integrate data-driven and AI-driven mechanisms into strategic processes.

Data-driven and AI-driven development models become important drivers of organizational transformation. Data-driven approaches focus on the systematic use of large volumes of structured and unstructured data to support managerial decisions. AI-driven approaches extend the capabilities through machine learning, predictive analytics, and intelligent algorithms that generate insights, model future scenarios, and support strategic choice.

The purpose of this article is to provide analysis of strategic management transformation in the context of the transition to data-driven and AI-driven development models. The study enriches classical strategic management concepts proposed by I. Ansoff, M. Porter, and H. Mintzberg by incorporating digital transformation, big data analytics, and artificial intelligence, while preserving the central role of managerial judgment.

A key contribution of the study is the identification of core elements of a modern data-driven and AI-driven strategic management model. These include reliable data infrastructure, advanced analytical capabilities, integrated digital platforms, adaptive governance mechanisms, and a data-oriented organizational culture. Digital maturity is a critical prerequisite for effective AI integration at the strategic level.

The challenges are especially high for Ukrainian enterprises operating under conditions of geopolitical instability, disrupted supply chains, labor shortages, and market volatility. Investments in data infrastructure and AI-enabled decision-making create opportunities to enhance strategic resilience and competitiveness.

The transition to data-driven and AI-driven strategic management represents a technological change and a fundamental shift in managerial logic.

Keywords: *strategic management, digital transformation, innovative development, data analysis, artificial intelligence, strategic adaptation, organizational flexibility, business models.*

Стаття прийнята до друку 15 жовтня 2025 року