



Менеджмент

УДК 331.101.3:658.5:005.51:004.6:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20138970>

**Data-Driven Management: трансформація процесів прийняття
стратегічних рішень**

Далюк Наталія Ярославівна,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна,
<https://orcid.org/0009-0001-0442-6370>

Верескун Михайло Вікторович,

доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту сучасних технологій, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9704-0652>

Артюшок Вікторія Станіславівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, проректор з навчально-методичної роботи та якості освіти, Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>

Прийнято: 26.04.2026 | Опубліковано: 12.05.2026

Анотація. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією, зростанням обсягів даних та ускладненням



управлінських процесів, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до прийняття стратегічних рішень. В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища традиційні моделі управління, засновані на досвіді і ретроспективному аналізі, втрачають ефективність, що актуалізує перехід до систем, орієнтованих на використання даних. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і формування концептуального підходу до трансформації процесів прийняття управлінських рішень на основі даних, а також систематизація ключових чинників, що визначають цей процес. Методологічною основою дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення підходів до data-driven управління; порівняльний аналіз – для оцінки галузевих особливостей попиту на аналітичні компетенції; системний підхід – для визначення структури цифрової зрілості та її складових; структурно-логічний метод – для побудови архітектурної моделі управління на основі даних. Інформаційною базою слугували аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема статистичні дані щодо розвитку цифрових технологій, попиту на компетенції і рівнів цифрової зрілості державного управління. У результаті дослідження систематизовано технологічні чинники формування управління на основі даних, серед яких визначено інтеграцію даних, розвиток аналітичних інструментів і поширення технологій штучного інтелекту. Проаналізовано галузеву диференціацію попиту на відповідні компетенції, що дозволило виявити різну швидкість адаптації до data-driven підходів у різних секторах економіки. Узагальнено рівні цифрової зрілості та визначено їх роль як інституційної основи впровадження управління на основі даних. Запропоновано архітектурну модель, яка відображає послідовність трансформації даних у стратегічні рішення через інтеграцію, управління, аналітику й автоматизацію. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для підвищення ефективності управлінських процесів, зниження ризиків і забезпечення



адаптивності організацій у мінливому середовищі.

Ключові слова: цифрова трансформація, аналітичні системи, інтеграція інформації, управлінські рішення, прогнозні моделі, цифрова інфраструктура.

Data-Driven Management: transformation of strategic decision-making processes

Nataliia Daliuk,

Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Rivne, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0001-0442-6370>

Mykhailo Vereskun,

DSc. (Economics), Professor, Head of Educational and scientific Institute of Modern Technologies, SHEI “Priazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9704-0652>

Viktoriiia Artiushok,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Marketing, Vice-Rector for Academic Affairs and Quality of Education, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

Abstract. The current stage of economic development is characterized by rapid digitalization, the growth of data volumes, and increasing complexity of management processes, which necessitates a rethinking of approaches to strategic decision-making. In conditions of high uncertainty and a dynamic external



environment, traditional management models based on experience and retrospective analysis are losing their effectiveness, which actualizes the transition to data-oriented systems. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop a conceptual approach to the transformation of management decision-making processes based on data, as well as to systematize the key factors that determine this process. The methodological basis of the study includes general scientific and specific methods, in particular analysis and synthesis – to generalize approaches to data-driven management; comparative analysis – to assess sectoral features of demand for analytical competencies; a system approach – to determine the structure of digital maturity and its components; and a structural-logical method – to construct an architectural model of data-driven management. The information base consists of analytical materials of international organizations, including statistical data on the development of digital technologies, demand for competencies, and levels of digital maturity of public administration. As a result of the study, technological factors of data-driven management formation were systematized, including data integration, development of analytical tools, and the spread of artificial intelligence technologies. The sectoral differentiation of demand for relevant competencies was analyzed, which made it possible to identify different rates of adaptation to data-driven approaches across economic sectors. The levels of digital maturity were generalized and their role as an institutional basis for the implementation of data-driven management was determined. An architectural model is proposed, reflecting the sequence of transformation of data into strategic decisions through integration, management, analytics, and automation. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach to improve the efficiency of management processes, reduce risks, and ensure the adaptability of organizations in a changing environment.

Keywords: digital transformation, analytical systems, information integration, management decisions, predictive models, digital infrastructure.



Постановка проблеми. Цифровізація, поширення технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) й аналітичних платформ формують нові умови функціонування організацій, за яких швидкість та якість прийняття рішень стають визначальними чинниками конкурентоспроможності. За таких умов дані набувають статусу ключового ресурсу, що забезпечує можливість глибшого розуміння процесів, прогнозування тенденцій та адаптації до змін. Водночас зростає роль аналітики як інструменту перетворення даних у практично значущу управлінську інформацію [1, с. 31]. Попри активний розвиток цифрових технологій, у практиці управління досі зберігається значна частка рішень, що приймаються на основі досвіду, інтуїції та обмеженого аналізу ретроспективних даних. Це знижує їх обґрунтованість та ускладнює реагування на динамічні зміни середовища. Додатковою проблемою стає відсутність системної інтеграції даних, що призводить до фрагментарності інформаційних потоків, дублювання та втрати їх аналітичної цінності. У результаті навіть за наявності значних інформаційних ресурсів організації не завжди здатні ефективно використовувати їх у процесі прийняття стратегічних рішень [2, с. 135]. Тож особливої актуальності набуває формування підходів до управління, заснованого на даних, яке передбачає інтеграцію інформаційних ресурсів, використання аналітичних інструментів і впровадження технологій ШІ для підтримки управлінських процесів. Така трансформація змінює не лише інструментарій, але і логіку прийняття рішень, орієнтуючи її на системність, обґрунтованість та випереджувальний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах цифрової трансформації і зростання ролі аналітики даних питання підвищення ефективності діяльності підприємств дедалі більше пов'язується з використанням інтелектуальних підходів до прийняття управлінських рішень та оптимізації ресурсного забезпечення. У дослідженні О. Онесі-Озігагун та ін. встановлено, що застосування *data-driven* підходу забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом оптимізації ресурсів і посилення



взаємодії із клієнтами [3, с. 20]. У роботі М. Хоссейн обґрунтовано, що поєднання *data-driven* управління з удосконаленими інформаційними системами сприяє підвищенню якості управління й адаптивності бізнес-процесів [4, с. 119]. Додатково К. Бурханудін та ін. засвідчують, що розвиток приписної аналітики (*prescriptive analytics*) формує новий рівень прийняття рішень, орієнтований на прогнозування й адаптивність [5]. Натомість у праці К. Майкл та ін. доведено, що інтеграція ШІ та *data science* підвищує ефективність бізнес-аналітики й операційної діяльності підприємств [6, с. 473].

Результати дослідження Дж. Сазернс і Г. Фанта доводять, що використання ШІ при прийнятті рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності, однак супроводжується етичними та безпековими ризиками [7, с. 196]. У свою чергу, Р. Крус та А. Росаріо визначили, що *data-driven* підходи в маркетингу забезпечують ефективніший розподіл ресурсів і персоналізацію взаємодії із клієнтами [8]. З посиланням на результати А. Елрагал та Н. Елгенді можна стверджувати, що результативність таких підходів залежить від рівня готовності підприємств до використання аналітичних інструментів і розвитку цифрових компетенцій [9]. Подібних висновків дійшли С. Нессарі та ін., встановивши, що застосування моделей машинного навчання забезпечує високу точність оцінювання проєктів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень [10].

Вітчизняні науковці Л. Лісовська та О. Гладкий визначають, що впровадження організаційно-економічних механізмів цифрового управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства [11]. Критичний огляд статті В. Томчука дозволяє зробити висновок, що використання ERP-систем забезпечує інтеграцію інформаційних потоків і підвищує прозорість управління [12, с. 190].

На наявності структурних дисбалансів цифрового розвитку наголошують О. Леги та ін., акцентуючи їх вплив на ефективність



управлінських рішень [13]. Результати аналізу, проведеного А. Матненком та Я. Харченком, доводять провідну роль стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів у підвищенні адаптивності підприємств [14, с. 297]. Це узгоджується із результатами дослідження В. Куцик та О. Тимкович, які стверджують, що формування стратегічних орієнтирів у цифровому середовищі забезпечує конкурентоспроможність і стійкість розвитку підприємств [2, с. 136]. До того ж Д. Василюк підкреслює, що інтеграція Big Data, ШІ та хмарних сервісів формує нову парадигму управління, орієнтовану на аналітику та швидкість прийняття рішень [1, с. 32]. Як наголошує І. Мартинюк, використання цифрових КРІ (Key Performance Indicators) у стратегічному управлінні бізнес-процесами забезпечує підвищення якості управління та безперервність контролю [15, с. 344].

Узагальнення існуючих наукових підходів свідчить, що підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах базується на інтеграції *data-driven* управління, цифрових технологій та оптимізації ресурсів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених упровадженню *data-driven* підходів, у науковому дискурсі зберігається низка аспектів, що залишаються недостатньо розкритими. Насамперед більшість робіт зосереджена на аналізі окремих інструментів, як-от ШІ, аналітики даних або цифрових платформ, без комплексного розгляду їх взаємодії у межах єдиної системи управління. Це зумовлює фрагментарність наявних підходів та ускладнює формування цілісного бачення трансформації процесу прийняття стратегічних рішень. Окремою проблемою є недостатній рівень узагальнення механізмів інтеграції даних у процесах управління. Хоча в дослідженнях акцентується увага на ролі інформаційних систем і Big Data, питання побудови єдиного інформаційного середовища, що забезпечує безперервний цикл «дані – аналітика – рішення», залишається недостатньо систематизованим. Це



обмежує можливості практичного впровадження *data-driven* підходів, особливо в складних організаційних структурах. Обмеженою є розробка архітектурних моделей, які б відображали повний цикл трансформації даних у стратегічні рішення від їх формування та інтеграції до аналітики, автоматизації і стратегічного використання. Відсутність таких моделей ускладнює системне впровадження *data-driven* підходів і стримує їх адаптацію до різних галузевих умов. Зазначені аспекти є критично важливими, оскільки саме вони визначають перехід від використання окремих цифрових інструментів до формування нової логіки управління, орієнтованої на дані. Їх дослідження дозволяє подолати розрив між теоретичними підходами та практичною реалізацією *data-driven* управління, що має суттєве значення для підвищення ефективності діяльності організацій. У межах нашого дослідження основну увагу зосереджено на узагальненні технологічних чинників, систематизації складових цифрової зрілості та розробці архітектурної моделі управління на основі даних, що дозволяє розкрити механізм трансформації процесу прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і формування концептуального підходу до трансформації процесів прийняття управлінських рішень на основі даних, а також систематизація ключових чинників, що визначають цей процес.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальні трансформації економічного середовища зумовлюють переорієнтацію управлінських підходів у напрямі використання даних як ключового ресурсу прийняття рішень. Зростання складності бізнес-процесів, прискорення технологічних змін і підвищення рівня невизначеності формують потребу в переході від інтуїтивних моделей управління до аналітично обґрунтованих. За таких умов дані перестають виконувати допоміжну функцію та трансформуються в



стратегічний актив, що забезпечує підвищення точності, швидкості й адаптивності управлінських рішень [16, с. 275].

Формування управління на основі даних є результатом дії комплексу технологічних чинників, які змінюють як саму логіку управління, так і інструментарій реалізації стратегій. Передусім йдеться про стрімкий розвиток технологій обробки великих масивів інформації, поширення ШІ, впровадження Інтернету речей, а також інтеграцію аналітичних платформ у корпоративні інформаційні системи. Сукупний вплив зазначених чинників забезпечує безперервне генерування, обробку та інтерпретацію даних, що створює передумови для переходу до проактивного та прогнозного управління [1, с. 32].

Особливого значення набуває здатність організацій інтегрувати різноманітні джерела даних в єдине інформаційне середовище, що дозволяє отримувати цілісне уявлення про внутрішні процеси та зовнішні ринкові тенденції. У результаті управлінські рішення базуються не лише на ретроспективному аналізі, а й на моделюванні сценаріїв розвитку й оцінці потенційних ризиків у режимі реального часу [3, с. 27]. Це, у свою чергу, підвищує гнучкість стратегічного планування та забезпечує більш ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища. Узагальнення технологічних чинників, що формують управління на основі даних, а також їх вплив на стратегічні рішення наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Технологічні чинники формування управління на основі даних і їх вплив на стратегічні рішення

Показник	Динаміка розвитку	Економічний зміст	Вплив на управлінські процеси	Вплив на стратегічні рішення
Ринок аналітики як послуги	Зростання з 15,1 до 132,9 млрд дол.	Масове поширення аналітики та зниження бар'єрів доступу	Інтеграція аналітичних інструментів у всі рівні управління	Формування доступного середовища для обґрунтованого прийняття рішень



Показник	Динаміка розвитку	Економічний зміст	Вплив на управлінські процеси	Вплив на стратегічні рішення
Інтернет речей	Зростання з 13,8 до 40,6 млрд пристроїв	Експоненційне збільшення потоків даних	Безперервний моніторинг операційних процесів	Орієнтація на оперативні рішення в режимі реального часу
Цифрові платформи	Високі темпи глобального зростання	Формування цифрових екосистем і нових бізнес-моделей	Інтеграція учасників ринку в єдині інформаційні середовища	Посилення мережевих ефектів і координації стратегій
Штучний інтелект	Активне впровадження у більшості галузей	Автоматизація обробки та інтерпретації даних	Скорочення частки ручного аналізу та підвищення швидкості обробки інформації	Перехід до прогнозного та сценарного управління
Хмарні технології	Масштабне поширення	Забезпечення доступу до даних та обчислювальних ресурсів	Централізація інформації і підвищення її доступності	Скорочення часу ухвалення стратегічних рішень
Зростання обсягів даних	Постійне збільшення	Перетворення даних у стратегічний ресурс	Підвищення потреби у систематизації та аналітичній обробці інформації	Формування моделей управління, заснованих на даних

Джерело: узагальнено авторами за [17]

Аналітичне узагальнення даних свідчить про системний характер трансформацій, що охоплюють управлінське середовище під впливом цифрових технологій. Ключовою тенденцією виступає не окреме зростання технологічних рішень, а їх синергія, яка забезпечує безперервний цикл створення, обробки та використання даних. Зокрема, розвиток аналітики як послуги в поєднанні з хмарними технологіями забезпечує масштабованість і доступність інструментів аналізу, тоді як Інтернет речей формує потужну базу первинних даних, необхідних для прийняття оперативних рішень. При цьому цифрові платформи створюють нову архітектуру економічної взаємодії, де інформаційні потоки інтегрують різних учасників в єдині екосистеми, а ШІ



виступає інструментом перетворення даних у практично значущі управлінські висновки. У результаті відбувається якісна зміна ролі інформації, коли вона переходить із допоміжного ресурсу в центральний елемент формування конкурентних переваг.

Таким чином, формується середовище, в якому управлінські рішення втрачають інтуїтивний характер і набувають системної, аналітично обґрунтованої природи, що визначає необхідність подальшого дослідження попиту на *data-driven* підходи в різних секторах економіки. Це зумовлює доцільність переходу до аналізу структури попиту на відповідні компетентності, що узагальнюється на рисунку 1.

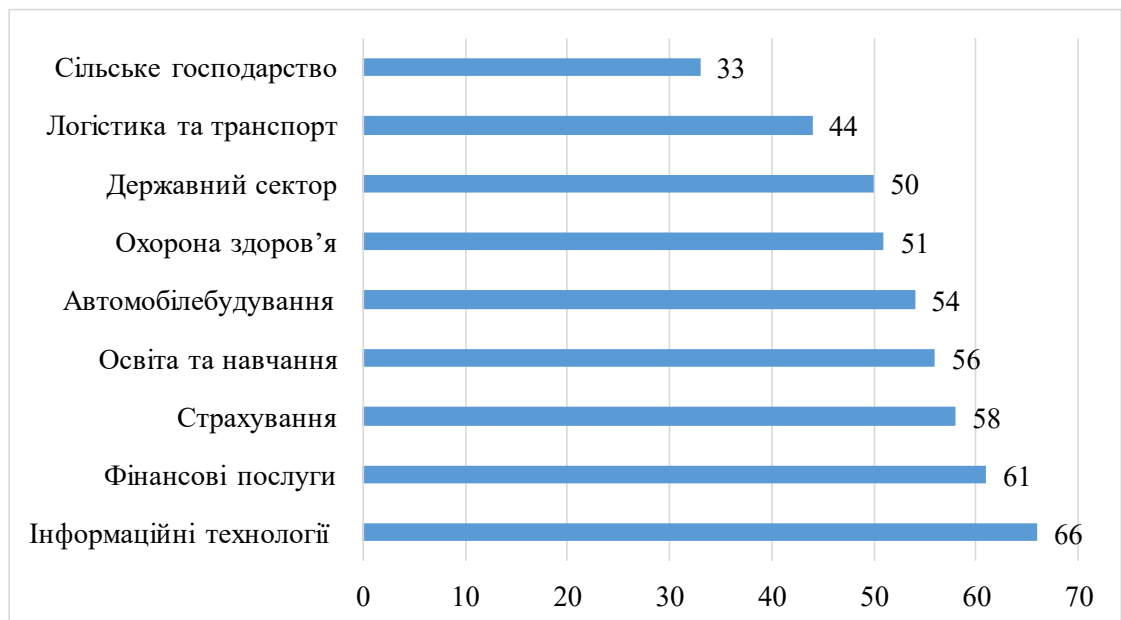


Рис. 1. Частка роботодавців (%), що відзначають зростання попиту на навички роботи з ІІ та великими даними за галузями (за результатами міжнародного опитування, 2025 р.)

Джерело: побудовано авторами за [17]

Наведена вище візуалізація демонструє, що попит на *data-driven* компетенції набув системного характеру та вже не обмежується окремими технологічними секторами. Найвищі значення спостерігаються у сфері інформаційних технологій і фінансових послуг, що відображає їхню роль як



драйверів цифрової трансформації. Водночас значна частка роботодавців у традиційних галузях, зокрема в освіті, охороні здоров'я та державному секторі, свідчить про поступове поширення аналітичних підходів у сферах, які раніше характеризувалися нижчим рівнем цифровізації. Важливою тенденцією є диференціація швидкості впровадження *data-driven* підходів залежно від галузевої специфіки. Якщо у високотехнологічних секторах такі процеси мають інтенсивний характер і визначають конкурентні переваги, то в більш консервативних галузях вони реалізуються поступово, однак уже набувають ознак необхідності. Це свідчить про формування нових вимог до управлінських компетенцій, серед яких ключовими стають здатність працювати з даними, інтерпретувати аналітичні результати та інтегрувати їх у процес прийняття рішень. Тобто сучасний ринок праці фіксує не просто зростання інтересу до цифрових навичок, а їх трансформацію в базову умову ефективного управління. *Data-driven* підхід поступово переходить із категорії інноваційних практик у площину обов'язкових елементів функціонування організацій. Це зумовлює необхідність розгляду інституційного середовища, яке визначає можливості реалізації управління на основі даних, а також оцінки рівня цифрової зрілості систем управління (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні цифрової зрілості державного управління як передумова прийняття рішень на основі даних (за GovTech Maturity Index, 2025)

Група	Рівень цифрової зрілості	Кількість країн	Частка від загальної кількості країн, %	Характеристика
A	Високий	80	41	Розвинені цифрові системи, інтегровані дані, використання аналітики в прийнятті рішень
B	Значний	42	21	Активне впровадження цифрових рішень, формування <i>data-driven</i> підходів
C	Середній	47	24	Часткова цифровізація процесів, обмежене використання аналітики
D	Низький	28	14	Фрагментарне застосування цифрових



				технологій, відсутність інтегрованих систем
--	--	--	--	---

Примітка: частка розрахована від загальної кількості країн, охоплених дослідженням GovTech Maturity Index.

Джерело: побудовано авторами за [18; 19]

Аналітична оцінка даних дозволяє констатувати нерівномірність цифрового розвитку державного управління в глобальному вимірі. Переважання країн із високим і значним рівнем цифрової зрілості свідчить про формування стійкої тенденції до впровадження інтегрованих цифрових систем і переходу до управління на основі даних. Для таких країн аналітичні інструменти вже виступають невіддільним елементом стратегічного планування, забезпечуючи обґрунтованість рішень та їх адаптивність до змін середовища. Разом із тим, значна частка країн із середнім і низьким рівнями цифрової зрілості вказує на наявність структурних бар'єрів, пов'язаних із недостатнім розвитком цифрової інфраструктури, обмеженістю інституційної спроможності та фрагментарністю інформаційних систем. За таких умов використання даних у процесах управління має епізодичний характер і не формує цілісної моделі прийняття рішень. Суттєвим є те, що рівень цифрової зрілості безпосередньо визначає здатність державного сектору до впровадження *data-driven* підходів. Високий рівень передбачає інтеграцію даних, міжвідомчу взаємодію та використання аналітики, тоді як нижчі рівні характеризуються обмеженим потенціалом для реалізації зазначених підходів. Тож можна стверджувати, що цифрова зрілість виступає системною передумовою формування ефективного управління на основі даних, визначаючи не тільки технічні можливості, а й інституційну готовність до трансформації управлінських процесів. Це обумовлює необхідність детального розгляду структурних компонентів цифрової зрілості як базових елементів формування *data-driven* управління (табл. 3).



Таблиця 3

Складові цифрової зрілості як системна основа прийняття управлінських рішень на основі даних

Складова	Зміст та інструменти	Механізм впливу на управління	Вплив на прийняття рішень	Управлінський ефект
Базові державні та корпоративні інформаційні системи	ERP, CRM, облікові, фінансові, кадрові та виробничі системи	Формування єдиного інформаційного поля та накопичення структурованих даних	Перехід від фрагментарних до системних управлінських рішень	Підвищення узгодженості управління та зниження інформаційних розривів
Цифрові сервіси та платформи	Електронні послуги, онлайн-платформи, клієнтські інтерфейси	Генерування даних про поведінку користувачів і попит	Адаптація рішень до змін середовища та потреб користувачів	Підвищення гнучкості та клієнто-орієнтованості управління
Цифрова взаємодія та зворотний зв'язок	Портали участі, відгуки, цифрові канали комунікації	Формування масивів поведінкових і неструктурованих даних	Урахування реакції середовища в режимі реального часу	Підвищення обґрунтованості та легітимності рішень
Інституційні умови цифровізації	Законодавство, стандарти даних, інфраструктура, кібербезпека	Забезпечення стабільності, безпеки та масштабованості роботи з даними	Можливість системного використання даних у прийнятті рішень	Зниження ризиків і формування довіри до цифрових рішень
Інтеграція даних	Об'єднання різних джерел, міжсистемна взаємодія	Усунення ізольованості даних (<i>data silos</i>)	Формування цілісної інформаційної картини	Підвищення швидкості та якості управлінських рішень
Аналітичні інструменти	ВІ-системи, аналітичні платформи, системи обробки даних	Виявлення закономірностей, трендів і відхилень	Перехід від описових до аналітично обґрунтованих рішень	Підвищення точності управління
Прогнозні технології	Алгоритми, моделі прогнозування, AI-рішення	Формування сценаріїв розвитку	Перехід до випереджувального управління	Підвищення адаптивності та стійкості управлінських систем

Джерело: побудовано авторами за [13; 19; 20]



Як свідчать дані, наведені в таблиці 3, формування середовища для прийняття рішень на основі даних є результатом поетапної інтеграції технологічних, організаційних та інституційних компонентів. Базові системи створюють інформаційний фундамент, цифрові сервіси забезпечують наповнення даними, інтеграція усуває фрагментарність, а аналітичні та прогностичні інструменти трансформують дані у знання, необхідні для управління. Таким чином, цифрова зрілість виступає не лише характеристикою рівня розвитку, але і функціональною умовою реалізації *data-driven* підходу. Отже, без сформованої цифрової зрілості впровадження управління на основі даних є обмеженим або неможливим, що актуалізує необхідність переходу до розгляду архітектурних моделей, які забезпечують практичну реалізацію такого управління в сучасних організаціях. Це обумовлює доцільність аналізу архітектури *data-driven* управління (табл. 4).

Таблиця 4

Архітектурна модель управління на основі даних у сучасних організаціях

Рівень системи	Елемент	Зміст та інструменти	Роль у процесі управління	Вплив на управлінські рішення
Рівень формування даних	Джерела даних	Інформаційні системи, датчики, цифрові платформи	Генерація первинної інформації	Формування бази для подальшого аналізу
Рівень інтеграції	Інтеграція даних	Об'єднання даних із різних систем, обмін інформацією	Усунення розрізненості даних	Формування цілісної інформаційної картини
Рівень управління даними	Управління даними	Контроль якості, безпеки, стандартизація	Забезпечення достовірності й узгодженості даних	Підвищення надійності управлінських рішень
Рівень організації даних	Метадані	Опис, класифікація, систематизація	Полегшення доступу та навігації у даних	Прискорення використання інформації
Рівень аналітики	Обробка й аналіз	Аналітичні платформи, алгоритми, ВІ-системи	Виявлення закономірностей, трендів, відхилень	Формування обґрунтованих управлінських рішень
Рівень	Системи	Інформаційні	Інтерпретація та	Підвищення якості



підтримки рішень	підтримки	панелі, візуалізація, DSS	представлення результатів аналізу	та прозорості рішень
Рівень автоматизації	Алгоритми та цифрові рішення	ШІ, машинне навчання, автоматизовані процеси	Часткова або повна автоматизація управління	Прискорення й адаптивність рішень
Рівень стратегічного управління	Прийняття рішень	Використання аналітики, прогнозів і сценаріїв	Формування стратегій на основі даних	Перехід до випереджувального управління

Джерело: побудовано авторами за [20]

Узагальнення архітектурної моделі засвідчує, що управління на основі даних реалізується як багаторівнева система, в якій кожен елемент виконує чітко визначену функцію в трансформації даних в управлінську цінність. Послідовність «формування даних – інтеграція – управління – аналітика» відображає логіку переходу від первинної інформації до стратегічних рішень, яка забезпечує цілісність і узгодженість управлінського процесу. Особливу роль у цій архітектурі відіграють метадані, які виступають інструментом структуризації інформаційного середовища та забезпечують ефективний доступ до даних. Саме завдяки систематизації і стандартизації даних стає можливим їх швидке використання в аналітичних процесах, що суттєво скорочує часові витрати на підготовку рішень. Упровадження алгоритмів і цифрових рішень переводить управління в площину автоматизації, де значна частина операційних і навіть тактичних рішень може прийматися без безпосереднього втручання людини. Таким чином, *data-driven* управління постає не як окремий інструмент, а як інтегрована система, що поєднує технології, процеси й управлінські практики в єдину архітектуру (рис. 2).

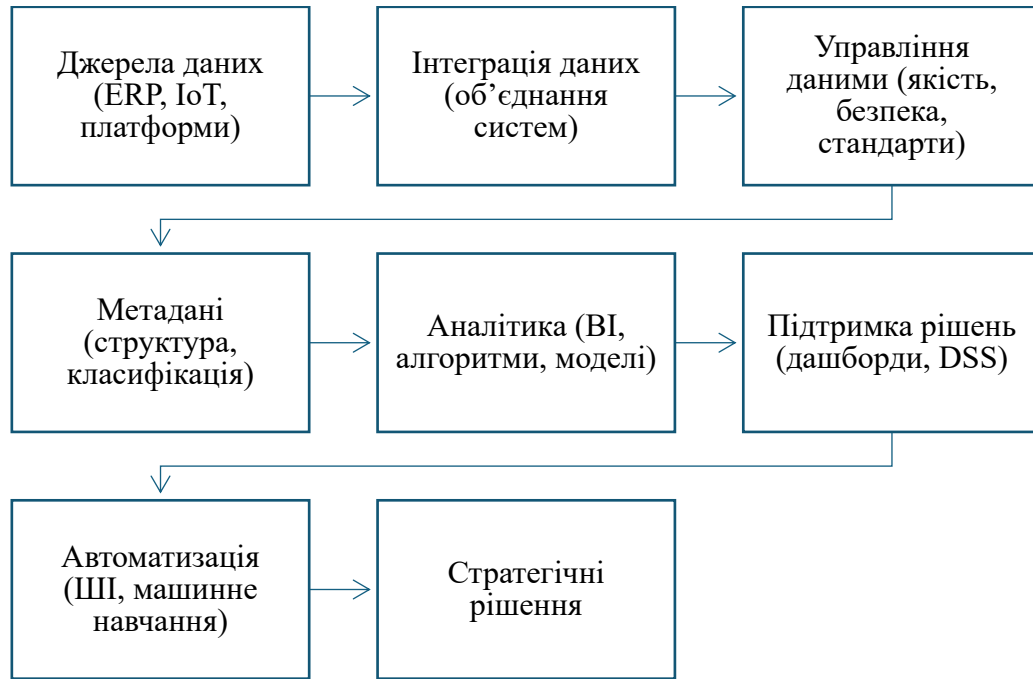


Рис. 2. Архітектура data-driven управління

Джерело: власна розробка авторів

Отже, трансформація визначає нову парадигму управління, в межах якої ефективність діяльності організацій безпосередньо залежить від рівня інтеграції даних, якості аналітики та здатності до швидкої адаптації. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої архітектури як методичної основи для впровадження *data-driven* управління в діяльність підприємств і державних інституцій. Її застосування дозволяє системно організувати роботу з даними, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, скоротити час їх прийняття та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

Висновки. Сукупність отриманих результатів дозволяє розглядати управління на основі даних як нову модель організації управлінських процесів, у межах якої дані виконують не допоміжну, а визначальну функцію. Виокремлення технологічних чинників показало, що ключовими драйверами цієї трансформації є інтеграція даних, розвиток аналітичних інструментів та активне впровадження ШІ, що формують безперервний інформаційний контур



прийняття рішень. Аналіз попиту на відповідні компетенції засвідчив розширення сфери застосування *data-driven* підходів за межі технологічних галузей і їх поступове закріплення у фінансовому секторі, освіті, державному управлінні та інших сферах. Виявлена диференціація між галузями відображає різну швидкість адаптації, однак загальна тенденція свідчить про трансформацію аналітичних навичок у необхідну складову управлінської діяльності.

Оцінка рівнів цифрової зрілості дозволила визначити, що здатність до впровадження управління на основі даних формується під впливом інституційних, технологічних та організаційних чинників. Систематизація складових цифрової зрілості показала їх взаємозалежність і роль у формуванні середовища, в якому забезпечується перехід від фрагментарного використання інформації до комплексного *data-driven* управління. Запропонована архітектурна модель відображає логіку перетворення даних у стратегічні рішення через послідовність взаємопов'язаних рівнів від формування та інтеграції до аналітики, автоматизації і стратегічного управління. Така побудова підтверджує, що *data-driven* управління функціонує як цілісна система, в межах якої змінюється не лише інструментарій, а сама природа управління від інтуїтивної до аналітично обґрунтованої і випереджувальної.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією запропонованої моделі до галузевих умов і розробкою інструментів оцінювання ефективності *data-driven* управління.

Список використаних джерел

1. Василюк Д. С. Інтеграція Big Data, штучного інтелекту та хмарних сервісів у сучасний менеджмент: інструменти та перспективи. *Приазовський економічний вісник*. 2025. № 3. С. 30–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-5> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Куцик В. І., Тимкович О. І. Стратегічні орієнтири інноваційного



прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-22> (дата звернення: 07.04.2026).

3. Onesi-Ozigagun O., Ololade Y. J., Eyo-Udo N. L., Ogundipe D. O. Data-driven decision making: shaping the future of business efficiency and customer engagement. *International Journal of Multidisciplinary Research Updates*. 2024. Vol. 7, no. 2. P. 19–29. DOI: <https://doi.org/10.53430/ijmru.2024.7.2.0031> (дата звернення: 07.04.2026).

4. Hossain M. A. Data-driven decision making: enhancing quality management practices through optimized MIS frameworks. *Innovatech Engineering Journal*. 2024. Vol. 1, no. 01. P. 117–135. DOI: <https://doi.org/10.70937/itej.v1i01.13> (дата звернення: 07.04.2026).

5. Prescriptive analytics: a bibliometric analysis of current trends in data-driven decision-making / K. Burhanudin et al. 2025. Vol. 52, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.52.9.6> (дата звернення: 07.04.2026).

6. Data-driven decision-making as a cornerstone in modern IT and business landscapes / C. I. Michael et al. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 23, no. 1. P. 472–480. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2010> (дата звернення: 07.04.2026).

7. Sutherns J., Fanta G. B. The implications of integrating artificial intelligence into data-driven decision-making. *South African Journal of Industrial Engineering*. 2024. Vol. 35, no. 3. P. 195–207. DOI: <https://doi.org/10.7166/35-3-3096> (дата звернення: 07.04.2026).

8. Cruz R. N., Rosário A. T. Data-driven decision-making in marketing: a systematic literature review of emerging themes and research gaps. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 12. Article 1114. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13121114> (дата звернення: 07.04.2026).

9. Elragal A., Elgendy N. A data-driven decision-making readiness assessment model: The case of a Swedish food manufacturer. *Decision Analytics*



Journal. 2024. Vol. 10. Article 100405. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100405> (дата звернення: 07.04.2026).

10. A data-driven decision-making approach for evaluating the projects according to resilience, circular economy and Industry 4.0 dimension / S. Nessari et al. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 134. Article 108608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108608> (дата звернення: 07.04.2026).

11. Лісовська Л. С., Гладкий О. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19328612> (дата звернення: 07.04.2026).

12. Томчук В. В. Диджитал механізм управління компанією: роль ERP-систем. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1. С. 189–197. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.16> (дата звернення: 07.04.2026).

13. Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12> (дата звернення: 07.04.2026).

14. Матненко А., Харченко Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства. *Economic Synergy*. 2026. № 1. С. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-20> (дата звернення: 07.04.2026).

15. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 343–353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43> (дата звернення: 07.04.2026).

16. Гончар О., Долобанько А. Цифровізація та її вплив на управління персоналом і стратегічну стійкість підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 273–278. DOI:



[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(37)) (дата звернення: 07.04.2026).

17. Big data – statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/1464/big-data/#topicOverview> (дата звернення: 07.04.2026).

18. Digital Governance Projects Database. *World Bank*. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038056/digital-governance-projects-database> (дата звернення: 07.04.2026).

19. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. *World Bank*. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827eefb9d.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).

20. Data management software. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/software/data-management> (дата звернення: 07.04.2026).