АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 004.8:005.21:005.51

DOI https://doi.org/**10.5281/zenodo.15723000**

Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки

Дорошенко Ганна Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та менеджменту, економічний факультет,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна, doroshenko@karazin.ua,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5535-8494

Тернова Ірина Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту, економічний факультет,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна, ternova@karazin.ua
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8173-2689

Прийнято: 24.05.2025 | Опубліковано: 05.06.2025

Анотація. *Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростаюча роль даних радикально змінюють підходи до управління сучасними організаціями. Особливо важливим стає впровадження інтелектуальних систем у стратегічне прийняття рішень, що визначає конкурентоспроможність і стійкість компаній в умовах швидких трансформацій ринку.* ***Мета статті*** *дослідити трансформаційний вплив штучного інтелекту на процеси стратегічного*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки та обґрунтувати практичні підходи до підвищення ефективності стратегічного управління. Застосовано ***методи*** *аналітичного огляду наукових джерел, порівняльного аналізу традиційних і сучасних управлінських підходів, а також SWOT-аналіз для оцінки переваг і ризиків впровадження автоматизованих систем у стратегічний менеджмент. Дослідження ґрунтується на аналізі вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, зокрема звітів McKinsey, Gartner, OECD та Forrester.* ***Результати.*** *Показано, що ШІ значно змінює стратегічне управління, роблячи процес прийняття рішень швидшим, точнішим та гнучкішим. Виділено ключові застосування ШІ: автоматизований аналіз даних, використання експертних систем, сценарне моделювання, інтелектуальні платформи моніторингу та ШІ-платформи для командної взаємодії. Завдяки ШІ стратегічні рішення стають об'єктивнішими, адаптивнішими та прозорішими. Встановлено зростаючу динаміку впровадження ШІ у світових компаніях та в Україні. Визначено, що ШІ трансформує роль менеджерів, дозволяючи зосередитися на стратегічних питаннях. Виявлено значні ризики: технологічні (залежність від якості даних, «чорна скринька»), кадрові (нестача фахівців, втрата експертизи), етичні (упередження, відповідальність) та кібербезпекові (маніпуляції, атаки). Водночас, існують перспективи, такі як персоналізація стратегій, створення нових бізнес-моделей та оптимізація витрат.* ***Висновки.*** *Запропоновано комплексний підхід до впровадження інтелектуальних технологій у стратегічне управління. Підкреслено необхідність розвитку компетенцій менеджерів, створення гібридних моделей прийняття рішень та регулярного аудиту автоматизованих процесів. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення політик цифрової трансформації організацій та підвищення ефективності стратегічного менеджменту.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, менеджмент, управлінські рішення, управлінські компетенції, стратегічний розвиток.*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Artificial intelligence in strategic management: transforming management decision-making processes in the digital econom

Hanna Doroshenko

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Economics and Management, Faculty of Economics,

V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine, doroshenko@karazin.ua,

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5535-8494

Iryna Ternova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Faculty of Economics,

V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine, ternova@karazin.ua,

RCID: https://orcid.org/0000-0002-8173-2689

Abstract. *I The rapid development of digital technologies and the growing role of data are radically changing approaches to managing modern organizations. The introduction of intelligent systems into strategic decision-making is becoming particularly important, as it determines the competitiveness and sustainability of companies in conditions of rapid market transformations.* ***The purpose*** *of this article is to investigate the transformational impact of artificial intelligence on strategic decision-making processes in the digital economy and to substantiate practical approaches to improving the effectiveness of strategic management.* ***Methods*** *of analytical review of scientific sources, comparative analysis of traditional and modern management approaches, as well as SWOT analysis were used to assess the advantages and risks of introducing automated systems into strategic management. The study is based on an analysis of domestic and foreign scientific literature, in*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

particular reports by McKinsey, Gartner, OECD, and Forrester. ***Results.*** *It is shown that AI significantly changes strategic management, making the decision-making process faster, more accurate, and more flexible. Key applications of AI are highlighted: automated data analysis, use of expert systems, scenario modeling, intelligent monitoring platforms, and AI platforms for team collaboration. Thanks to AI, strategic decisions become more objective, adaptive, and transparent. The increasing pace of AI adoption in global companies and in Ukraine has been identified. It has been determined that AI transforms the role of managers, allowing them to focus on strategic issues. Several significant risks were identified, including technological (dependence on data quality, "black box"), human resources (lack of specialists, loss of expertise), ethical (bias, responsibility), and cybersecurity (manipulation, attacks). At the same time, there are prospects such as personalization of strategies, creation of new business models, and cost optimization.* ***Conclusions.*** *A comprehensive approach to the implementation of intelligent technologies in strategic management is proposed. The need to develop managers' competencies, create hybrid decision-making models, and regularly audit automated processes is emphasized. The results obtained can be used to improve the digital transformation policies of organizations and increase the effectiveness of strategic management.*

Keywords: *digital transformation, management, management decisions, management competencies, strategic development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації глобальної економіки та бізнес-середовища питання підвищення ефективності стратегічного управління набуває особливої актуальності. Технології штучного інтелекту (ШІ) стрімко інтегруються у всі сфери діяльності організацій, докорінно змінюючи підходи до прийняття стратегічних управлінських рішень. Впровадження ШІ дозволяє суттєво розширити аналітичні можливості, підвищити точність прогнозування, забезпечити адаптивність та гнучкість стратегій у відповідь на динамічні виклики ринку.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Проте разом із можливостями цифрових технологій виникають нові ризики, пов'язані з інформаційною асиметрією, зміною компетенцій управлінців, необхідністю перегляду класичних моделей прийняття рішень, а також із питаннями етики й безпеки використання ШІ. Значна частина організацій стикається з труднощами на етапі інтеграції інтелектуальних систем у стратегічний менеджмент через недостатню підготовленість персоналу, відсутність чітких методик оцінювання ефективності впроваджених рішень та невизначеність правового поля. З огляду на це, виникає необхідність поглибленого теоретичного й практичного аналізу трансформаційних змін у процесах стратегічного управління під впливом штучного інтелекту. Особливої уваги потребують питання розробки сучасних інструментів підтримки управлінських рішень, адаптації лідерських компетентностей та забезпечення сталого розвитку організацій у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у стратегічне управління активно досліджується як в Україні, так і за кордоном. Останні роки показують значний інтерес до використання ШІ для підвищення ефективності управлінських рішень, конкурентоспроможності та адаптивності організацій до динамічного ринкового середовища. Дослідження на платформі Emerald [1] підтверджують, що ШІ суттєво впливає на стратегічне планування в умовах VUCA, дозволяючи компаніям швидше реагувати на зовнішні зміни.

Вітчизняні науковці також активно вивчають цю проблематику. М. Кузьмінов [2] зазначає поступову інтеграцію ШІ у стратегічне управління українськими підприємствами, особливо у виробничій сфері, що сприяє автоматизації процесів та сталому розвитку. А. Ткаченко та Д. Межерицький [3] досліджують роль ШІ у формуванні адаптивних стратегій, підкреслюючи оптимізацію ресурсів та зростання продуктивності, але водночас вказують на недостатній розвиток інфраструктури та підтримки для повноцінного впровадження ШІ в Україні. Окремо, Г. Бей, А. Шперчук та А. Думанська [4]

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

аналізують застосування ШІ у стратегічному управлінні банківськими установами для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

У зарубіжних публікаціях значна увага приділяється систематизації теоретичних підходів. Keding C. [5] пропонує комплексну рамку для аналізу впливу ШІ, наголошуючи на необхідності кількісної оцінки його ефектів. Робота Ali Aslan Gümüsay, Thomas Bohné та Thomas Davenport [6] висвітлює трансформацію ролі менеджерів: делегування рутинних завдань ШІ дозволяє управлінцям зосереджуватися на стратегічних питаннях, а ефективність рішень зростає завдяки аналітиці великих даних. Автори підкреслюють важливість розвитку нових компетенцій, таких як стратегічне передбачення.

Окремий блок досліджень стосується застосування ШІ у публічному управлінні. О. Воронов, О. Остапенко та В. Яценко [7] проаналізували вплив інтелектуальних систем на автоматизацію управлінських рішень, антикорупційні заходи та підвищення прозорості у державному секторі. Актуальним є також питання типології ШІ у стратегічному плануванні, яке досліджує В. Храпач [8], підкреслюючи залежність ефективності впровадження від специфіки підприємства та якості даних. Ю. С. Семененко [9] зосереджується на впровадженні сучасних алгоритмів машинного навчання для підвищення точності та швидкості управлінських рішень, визначаючи ключові етапи цього процесу.

Напрацювання, викладені у монографії «Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні» за редакцією А.І. Шевченка [10], мають стратегічне значення для економіки України, акцентуючи на інтеграції ШІ у державні та корпоративні структури з дотриманням етики та прозорості. Т. Маматова та І. Чикаренко [11] аналізують вплив ШІ на розвиток стратегічних і проєктних компетентностей управлінців, що є особливо актуальним в умовах відновлення країни.

Загалом, аналіз літератури свідчить про зростаючу роль штучного інтелекту у стратегічному управлінні. Однак залишаються малодослідженими

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

питання комплексної оцінки ефективності впровадження ШІ, розвитку відповідних компетенцій менеджерів та розробки універсальних моделей його адаптації до специфічних умов цифрової економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу кількість наукових праць, низка ключових аспектів інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління залишається недостатньо дослідженою.

По-перше, у сучасній літературі бракує комплексних моделей оцінки ефективності впровадження AI у стратегічні процеси різних типів організацій, що ускладнює порівняльний аналіз результатів і розробку універсальних підходів. По-друге, недостатньо розкрито механізми трансформації процесів прийняття стратегічних рішень під впливом ШІ, зокрема – ризики, обмеження та етичні аспекти їх застосування. По-третє, малодослідженими залишаються питання зміни управлінських компетенцій і структури команд в умовах широкого використання інтелектуальних технологій.

Вказані прогалини обумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на аналіз впливу ШІ на стратегічне управління, оцінку ефективності рішень, розробку практичних рекомендацій для організацій різного типу та формування сучасних управлінських компетенцій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті – дослідити трансформаційний вплив штучного інтелекту на процеси стратегічного прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки та обґрунтувати практичні підходи до підвищення ефективності стратегічного управління.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати сучасні підходи до інтеграції ШІ у стратегічне управління;

- дослідити трансформацію процесів прийняття управлінських рішень під впливом ШІ;

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- оцінити ризики та перспективи застосування інтелектуальних технологій;

- надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління з використанням ШІ.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній літературі виділяють кілька основних підходів до інтеграції штучного інтелекту у стратегічний менеджмент організацій. Ключові напрями включають: автоматизацію аналізу даних для стратегічного планування, використання експертних систем для прогнозування, впровадження інтелектуальних платформ для розробки й контролю виконання стратегічних рішень, а також моделювання сценаріїв розвитку ринку за допомогою машинного навчання та Big Data. Найбільш авторитетними є моделі, запропоновані McKinsey [12], [13], Gartner [14], OECD [15]. (табл. 1), які визначають рівні зрілості AI-інтеграції, етапи та очікувані результати для бізнесу.

Таблиця 1

Підходи до інтеграції ШІ у стратегічне управління

Застосування ШІ у стратегічному управлінні	Сутність	Основні результати	Джерело
Автоматизований аналіз великих даних	Використання AI для збору й обробки даних зі стратегічною метою	Точність прогнозів, скорочення часу	McKinsey,
Експертні системи підтримки рішень	AI-системи для вибору оптимальних стратегічних альтернатив	Підвищення якості та швидкості рішень, доповнення людського інтелекту (людино-ШІ співпраця)	Gartner
Сценарне моделювання із застосуванням AI	Генерація та тестування стратегічних сценаріїв у реальному часі	Підвищення адаптивності	McKinsey
Інтелектуальні платформи стратегічного моніторингу	Постійний моніторинг KPI і ринку із самонавчанням	Своєчасне коригування стратегії	OECD
AI-платформи для командної взаємодії	Забезпечення прозорості стратегічної роботи команд і лідерів	Підвищення залученості персоналу	Gartner

Джерело: складено авторами за [12], [13], [14], [15].

Штучний інтелект (ШІ) є каталізатором змін у стратегічному управлінні, підвищуючи точність аналітики, адаптивність рішень та ефективність командної

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

взаємодії в цифрову епоху. Хоча провідні організації, такі як McKinsey, Gartner та OECD, не пропонують єдиних «моделей інтеграції» під конкретними назвами, вони висвітлюють ці застосування та їхній вплив. Особливо відзначається увага Gartner [14] до людино-ШІ співпраці, що підкреслює еволюцію ролі людини в управлінні, де технології доповнюють, а не замінюють людський потенціал. Стрімке зростання масштабів впровадження штучного інтелекту у стратегічне управління підтверджується динамікою розвитку цієї сфери у світі та в Україні (рис. 1).

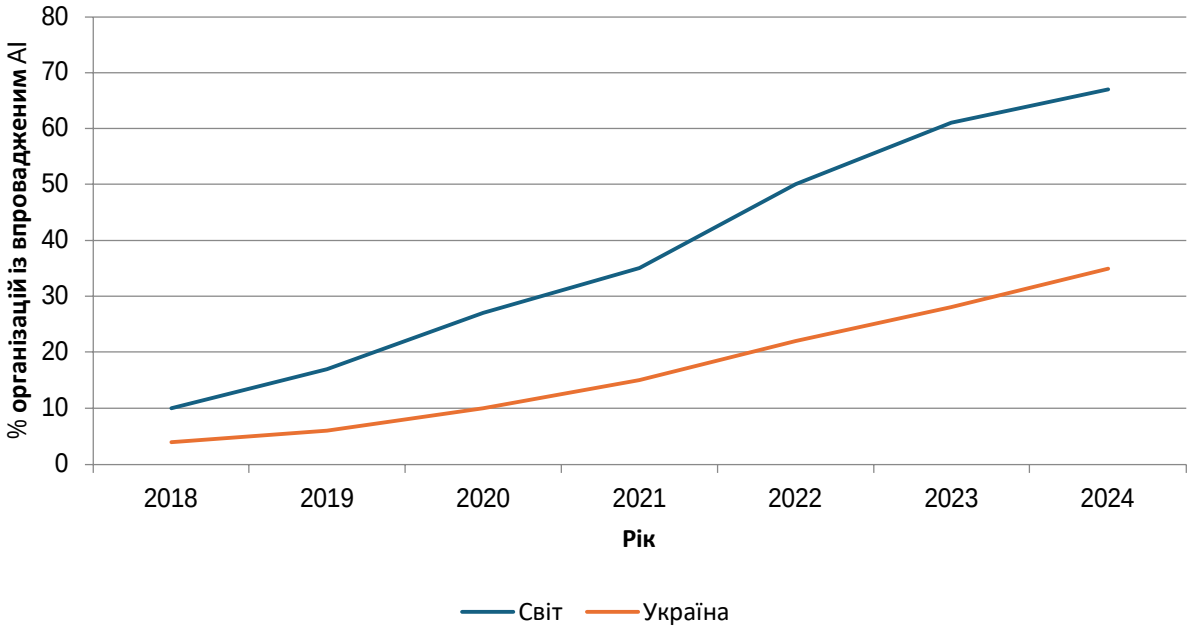

Рис. 1. Динаміка впровадження AI у стратегічному менеджменті у світі та в Україні, 2018–2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [12], [14].

За результатами досліджень McKinsey [12] та Gartner [14] за останні шість років кількість організацій, які інтегрують AI у свої стратегічні процеси, зросла у кілька разів. У 2024 році вже понад 67% світових компаній та 35% організацій в Україні використовують елементи штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень. Раніше стратегічні рішення базувалися на досвіді керівників, фінансовому аналізі та ретроспективному плануванні. а сьогодні

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

акцент зміщується на обробку великих даних у реальному часі, сценарне моделювання та прогнозування за допомогою ШІ-систем.

Провідні компанії використовують ШІ для: автоматизованого виявлення трендів і аномалій у ринкових даних; генерування сценаріїв і ризик-аналізу; прийняття рішень на основі комплексного аналізу даних з різних джерел (Big Data, соціальні мережі, внутрішні системи тощо); підтримки командної співпраці у мультифункціональних командах через інтелектуальні платформи.

Завдяки впровадженню ШІ стратегічні рішення стають: швидшими (скорочення часу на підготовку і аналіз у 2–3 рази, за оцінками Gartner) [14]; об'єктивнішими (зниження впливу людських упереджень); більш адаптивними (можливість гнучко коригувати стратегії під впливом нових даних); прозорішими (завдяки інструментам audit trail – аудиторський слід та explainable AI – «пояснюваного ШІ»). Проте залишаються ризики: «чорна скринька» рішень (непрозорість логіки моделей), залежність від якості даних, кібербезпека, потреба у нових компетенціях менеджерів для інтерпретації результатів. Системні відмінності між традиційним та AI-орієнтованим підходами до прийняття управлінських рішень наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Ключові зміни у процесах прийняття рішень під впливом AI

Елемент процесу	Традиційний підхід	З AI-орієнтованими інструментами	Очікуваний ефект	Джерело
Аналіз даних	Експертна оцінка, історичні звіти	Big data, real-time аналітика	Вища точність і швидкість	McKinsey
Моделювання сценаріїв	Переважно вручну, обмежена кількість	Генерація тисяч сценаріїв AI	Адаптивність, гнучкість	Gartner
Ухвалення рішення	Колегіально/індивідуально, «на досвіді»	Рекомендації AI, explainable AI	Зменшення суб'єктивності	Forrester
Відстеження ефективності	Періодична оцінка KPI	Постійний моніторинг через AI	Своєчасна корекція	OECD
Командна взаємодія	Офлайн-зустрічі, email-обмін	Інтелектуальні платформи, чат-боти	Більша залученість, гнучкість	Gartner

Джерело: складено авторами за даними [12], [13], [14], [15].

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Аналіз даних таблиці 2 свідчить про те, що штучний інтелект істотно змінює саму логіку процесу прийняття рішень: збільшується швидкість та точність аналітики, розширюється спектр сценарного моделювання, зменшується вплив людського чинника та суб'єктивізму, а також зростає рівень прозорості і залученості команд у стратегічні процеси. Однак, водночас актуалізуються питання залежності від якісних даних, нових компетенцій персоналу та потреби у постійному моніторингу результатів, що відображено у звітах McKinsey [12], Gartner [14], OECD [15], Forrester [16]. Такий підхід дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність управління, але й своєчасно реагувати на ризики та зовнішні виклики.

Одним із найбільш наочних інструментів для системного оцінювання впливу штучного інтелекту на стратегічний менеджмент є SWOT-аналіз. З його допомогою можна виокремити ключові сильні й слабкі сторони, а також визначити нові можливості та потенційні загрози, які супроводжують інтеграцію AI у процеси прийняття управлінських рішень (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу інтеграції штучного інтелекту у стратегічний менеджмент

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Висока точність і швидкість аналізу	Залежність від якості даних
Об'єктивність прийняття рішень	«Чорна скринька» – низька прозорість
Масштабованість рішень	Високі витрати на впровадження
Постійний моніторинг та корекція	Дефіцит AI-компетенцій у персоналу
Можливості	*Загрози*
Персоналізація стратегій	Етичні та правові ризики
Вихід на нові ринки	Кіберзагрози
Оптимізація витрат	Технологічна залежність
Інноваційні бізнес-моделі	Супротив змінам у команді

Джерело: складено авторами

SWOT-аналіз показує, що впровадження AI підвищує точність і масштабованість стратегічних рішень, але супроводжується ризиками

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

прозорості, якості даних та етичних викликів, які варто враховувати у стратегіях цифрової трансформації.

Опираючись на аналіз звітів від таких авторитетних гравців, як Gartner [14], OECD [15] та Forrester [16], ми можемо виділити кілька ключових груп ризиків, про які варто пам'ятати:

Технологічні ризики. Тут йдеться про те, наскільки ми залежимо від якості та повноти даних, які ми надаємо ШІ. Є також проблема «чорної скриньки»: коли система видає рішення, але ми не завжди розуміємо, чому саме так. Це може викликати складнощі у поясненні та обґрунтуванні стратегічних кроків.

Кадрові ризики. Компанії стикаються з нестачею справжніх професіоналів у галузі data science, які могли б ефективно працювати зі ШІ. Крім того, існує ризик, що менеджери можуть втратити свою «експертизу» – глибоке розуміння своєї галузі, якщо надто покладаються на ШІ.

Етичні ризики. Це, мабуть, одна з найчутливіших сфер. Алгоритми ШІ можуть ненавмисно призвести до дискримінації або мати в собі упередження, закладені в даних. І, звісно, виникає складне питання відповідальності за наслідки рішень, які були прийняті за участі або повністю автоматизовані ШІ.

Кібербезпека. З впровадженням ШІ відкриваються нові вразливості. Це може бути маніпуляція даними, на яких навчається або працює ШІ, атаки на самі ШІ-системи для їхнього саботажу, або ж несанкціонований доступ до конфіденційної стратегічної інформації, яку обробляє штучний інтелект.

Водночас перспективи впровадження ШІ пов’язані з: персоналізацією стратегій; створенням нових бізнес-моделей; оптимізацією витрат; посиленням аналітичних і прогностичних можливостей компанії (табл. 4).

Аналіз даних таблиці 4 засвідчує, що для досягнення позитивного ефекту від інтеграції AI необхідно системно підходити до управління ризиками: впроваджувати політики відповідального використання ШІ, інвестувати у навчання персоналу, забезпечувати аудит і тестування моделей, а також адаптувати корпоративну культуру до нової реальності.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Таблиця 4

Основні ризики та перспективи застосування ШІ у стратегічному управлінні

Категорія	Ризики	Перспективи
Технології	Непрозорість алгоритмів, залежність від даних	Підвищення точності прогнозів, автоматизація рутинних завдань.
Кадри	Брак AI-компетенцій, опір змінам	Підвищення кваліфікації, формування нових командних ролей.
Етика	Упередженість рішень, юридична відповідальність	Відповідальні AI-рішення, дотримання стандартів прозорості.
Кібербезпека	Вразливість до атак, втрати даних	Нові підходи до захисту інформації, AI-driven security.

Джерело: складено авторами за [13], [14], [15], [16].

Для успішної інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління та максимізації його ефективності, доцільно врахувати наступні практичні рекомендації:

1. Розвиток ШІ-компетенцій управлінського персоналу. Системне підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері роботи з даними та застосування аналітичних інструментів ШІ через навчальні програми та сертифікації.

2. Впровадження гібридних моделей прийняття рішень. Поєднання можливостей ШІ для підсилення аналітичних здібностей з експертною думкою менеджерів для фінального вибору та інтерпретації стратегічних рішень.

3. Запровадження аудиту прозорості та етичності ШІ-моделей. Розробка механізмів регулярного моніторингу рішень, що генеруються ШІ, тестування на предмет дискримінації та оцінка етичних наслідків.

4. Інвестування у безпеку даних та кіберзахист ШІ-систем. Постійне оновлення політик і інструментів кіберзахисту з урахуванням специфічних загроз, пов'язаних з ШІ.

5. Формування міждисциплінарних команд. Створення команд, що забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю між аналітиками даних, менеджерами та ІТ-фахівцями для успішного впровадження ШІ.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Запропоновані рекомендації дозволяють мінімізувати ризики й максимально розкрити потенціал штучного інтелекту у стратегічному управлінні. Їх реалізація сприятиме підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності українських організацій у цифрову епоху.

Висновки. Проведене дослідження показало, що штучний інтелект суттєво змінює підходи до стратегічного управління в організаціях в умовах цифрової економіки, роблячи процес прийняття рішень швидшим, точнішим і гнучкішим. Від традиційних рутин і експертних суджень організації переходять до моделей, де аналіз даних і прогнозування стають основою стратегічного мислення. Водночас зростає і кількість викликів – від питань прозорості алгоритмів та якості даних до нових етичних і кібербезпекових ризиків. Дослідження підтвердило, що найбільших результатів можна досягти там, де розвиваються компетенції менеджерів, створюються міждисциплінарні команди, а AI використовується не замість людини, а на її користь.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на пошук нових моделей адаптації організацій до AI, створення прозорих стандартів використання інтелектуальних технологій та кількісну оцінку ефекту від впровадження AI у стратегічне управління в цифрову епоху.

Подяки. Дослідження виконано в рамках проєкту ЄС «Empowering Ukraine through European digital advancements and transformation (ELEVATE-U)» (номер проєкту 101175328, ERASMUS-JMO-2024-MODULE).

Список використаних джерел

1. Biloslavo R., Edgar D., Aydin E. and Bulut C. (2024), «Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines». *Management Decision*. Vol. ahead-of-print № ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

2. Кузьмінов М. Стратегічне управління та штучний інтелект як інструменти ефективної діяльності підприємств. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). С. 145–152. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024. 316528.

3. Ткаченко А., Межерицький Д. Роль штучного інтелекту у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах глобальної турбулентності. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 267-282. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.267.

4. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53.

5. Keding C. Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71. P. 91–134. URL: https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x.

6. Gümüsay A.A., Bohné T., Davenport T.H. AI and the Future of Making Management Decisions. *Management and Business Review*. 2023. Vol. 3, Issue 3. P. 7–14. URL: https://www.researchgate.net/publication/363404836_AI_and_the_Future_of_Management_Decision-Making.

7. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Т*еоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 177–187. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb322024319732.

8. Храпач В. Різновиди штучного інтелекту та можливості і проблеми його використання при стратегічному плануванні в економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-8

9. Семененко Ю.С. Вплив інтеграції AI в аналіз даних на точність та швидкість прийняття стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_73.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

10. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / за заг. ред. А. І. Шевченка. Київ : ІПШІ, 2023. 305 с.

11. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7

12. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.

13. How AI is transforming strategy development. McKinsey. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development.

14. The Gartner Top Strategic Technology Trends for 2025. Gartner. 2025. URL: https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025.

15. AI Risk & Accountability. Exploring how to ensure AI systems are accountable to the public. OECD. 2025. URL: https://oecd.ai/en/site/risk-accountability.

16. The Forrester Wave™: AI Decisioning Platforms, Q2 2025. URL: https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-tm-ai-decisioning-platforms-q2-2025/RES182916.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license