

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 38.567

DOI: [10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316312](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316312)

*Mykola Kuzminov, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management
and Business Administration*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК
ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**
**STRATEGIC MANAGEMENT AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS
TOOLS FOR EFFECTIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES**

***Анотація:** В статті досліджено проблематику стратегічного управління та штучного інтелекту як інструментів ефективною діяльності підприємств в Україні. Доведено, що сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, високим рівнем конкуренції та швидким розвитком технологій. В таких умовах підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення стратегічного управління для забезпечення ефективності своєї діяльності та адаптації до викликів ринку. Розглянуто, що штучний інтелект стає одним із ключових інструментів, здатних забезпечити новий рівень управління завдяки автоматизації процесів.*

***Abstract:** The article studies the problems of strategic management and artificial intelligence as instruments of effective activity of enterprises in Ukraine. It is proved that the modern business environment is characterized by dynamic changes, high level of competition and rapid development of technologies. In such circumstances, enterprises are faced with the need to improve strategic management to ensure the effectiveness of their activities and adapt to market challenges. It is considered that artificial intelligence becomes one of the key tools capable of providing a new level of control due to automation of processes.*

The importance of strategic management and the introduction of artificial intelligence in ensuring the success of enterprises can not be overestimated. Today, effective implementation of enterprises and the further use of artificial intelligence and strategic management has significant potential for success both at the national and international levels. Scientific research suggests that the combination of artificial intelligence and strategic management of enterprises can be a tool for achieving more significant results in the implementation of plans, business

management and other areas of activity. As for strategic management, the use of artificial intelligence actively affects the productivity of workers and the enterprise as a whole, and also increases efficiency among workers. It is also known that the use of artificial intelligence for strategic management eliminates repetitive roles and redundancy, and also effectively performs complex tasks. Given the range of challenges facing businesses both nationally and internationally, research has shown that strategic management can be used to overcome them. The problem lies in the insufficient development of theoretical and practical foundations for the use of artificial intelligence in strategic management, which complicates the effective integration of these tools into the activities of enterprises.

Keywords: strategic management, artificial intelligence, manufacturing sector, entrepreneurship, sustainable development, competition, economy, planning

Ключові слова: стратегічне управління, штучний інтелект, виробничий сектор, підприємництво, сталий розвиток, конкуренція, економіка, планування

Вступ. Важливість стратегічного управління та впровадження штучного інтелекту у забезпеченні успіху діяльності підприємств важко переоцінити. На сьогодні ефективне впровадження в діяльність підприємств та подальше використання штучного інтелекту та стратегічного управління має значний потенціал для досягнення успіху як у національному, так і міжнародному рівнях. Наукові дослідження свідчать про те, що комбінація штучного інтелекту та стратегічного управління підприємствами може бути інструментом для досягнення більш вагомих результатів у реалізації планів, управлінні бізнесом та іншими сферами діяльності.

Що стосується стратегічного управління, то використання штучного інтелекту активно впливає на продуктивність праці працівників та підприємства в цілому, а також підвищує ефективність серед працівників. Також відомо, що використання штучного інтелекту для стратегічного управління усуває

повторювані ролі та надмірність, а також ефективно виконує складні завдання. Враховуючи спектр проблем, що постають перед підприємствами як на національному, так і на міжнародному рівнях, дослідження показали, що стратегічне управління може бути використане для їх подолання.

Постановка проблеми. Проблематиці стратегічного управління та штучного інтелекту як інструментів ефективної діяльності підприємств в Україні на сьогоднішній день приділяється значна увага. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, високим рівнем конкуренції та швидким розвитком технологій. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення стратегічного управління для забезпечення ефективності своєї діяльності та адаптації до викликів ринку.

Штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових інструментів,

здатних забезпечити новий рівень управління завдяки автоматизації процесів, аналізу великих обсягів даних, прогнозуванню тенденцій і підвищенню швидкості прийняття рішень. Однак інтеграція ІІІ в стратегії управління досі має обмежене застосування на практиці через низький рівень обізнаності, високі витрати на впровадження, відсутність чітких методичних підходів і необхідність адаптації до специфіки галузей.

Проблема полягає у недостатній розробці теоретичних і практичних засад використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні, що ускладнює ефективну інтеграцію цих інструментів у діяльність підприємств. Це створює необхідність дослідження синергії між стратегічним управлінням і технологіями ІІІ як інструментів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Вивчення цієї проблеми є актуальним для розробки рекомендацій щодо оптимізації стратегічного управління на основі ІІІ, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ризики та забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Вітчизняні та міжнародні вчені сформулювали методичні та теоретичні засади стратегічного управління як інструменту ефективної діяльності підприємств. Дані аспекти висвітлені в працях таких науковців: В. Котлубай, С. Кучіна, В. Лисенко,

М. Фесюк, О. Касич, Г. Кабиш, О. Топоркова, В. Кулага, Н. Акімова, І. Посохов, С. Клименко, О. Лозовський, О. Ходирева.

Науковці неодноразово провадили спроби сформулювати стратегічне управління та дослідити його вплив на розвиток підприємств в сучасних умовах. Так, напрями стратегічного управління як інструменту ефективної діяльності підприємств розкриті в працях Мікловда В., Могильної Л., Лайко О., Єрмакова О. та ін.

Таким чином, дослідження регіональних особливостей стратегічного управління підприємствами з урахуванням сучасних ринкових реалій є важливим чинником для забезпечення ефективного та сталого розвитку всіх галузей економіки. Це особливо актуально в умовах динамічних змін на ринку та впливу кліматичних факторів, що зумовлює необхідність проведення додаткових наукових досліджень.

Касич О. визначає стратегічне управління як процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками й невизначеностями, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх подій або сценаріїв, які можуть завадити організації досягти поставлених цілей. Рівень реакції компанії на ці ризики через розробку спеціалізованих стратегій свідчить про компетентність її керівництва [2].

С. Клименко виділяє наступні ключові компоненти стратегічної системи управління на підприємствах:

- інтеграція. В організації функціонує незалежний відділ,

відповідальний за управління, а процес управління координується керівництвом компанії;

- безперервність і динамічність. Стратегічне управління здійснюється на постійній і безперервній основі, враховуючи змінювані умови;

- комплексність. Процес охоплює всі стратегічні напрями діяльності компанії, при цьому всі процеси управління підлягають регулярному перегляду.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз теоретичних основ стратегічного управління та визначення його ролі в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Також, головним цілями дослідження є висвітлення можливостей штучного інтелекту як інструменту вдосконалення процесів стратегічного управління [3]; дослідження сучасних підходів до інтеграції штучного інтелекту в системи стратегічного управління підприємств.

Практичною основою дослідження стала розробка переваг впровадження стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічне управління пов'язане з високим ступенем невизначеності, що породжує значні ризики. Віддалений часовий горизонт реалізації стратегій ускладнює їхню оцінку та прогнозування. Тому ідентифікація ризиків є критично важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити потенційні загрози та

розробити відповідні заходи протидії [7, 9].

Теоретико-методологічні засади ризик-орієнтованого стратегічного управління в умовах воєнного часу базуються на наступних постулатах:

- пріоритет безпеки та виживання (основною метою управління є своєчасна ідентифікація та управління ризиками, що забезпечує економічне та фізичне виживання підприємства) [3];

- стратегічна спрямованість (управління ризиками має бути інтегровано в загальну стратегію бізнесу, сприяючи досягненню довгострокових цілей та забезпечуючи стійкий розвиток);

- цифрова трансформація (враховуючи перехід до цифрової економіки, підприємства повинні приділяти особливу увагу протидії цифровим ризикам та розвитку цифрових компетенцій).

Вчені пропонують наступне визначення сучасного стратегічного управління: «це комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, управління та контроль ризиків, які можуть мати довготривалі негативні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства» [5, 8]. Теоретико-методологічні основи ризик-орієнтованого стратегічного управління в умовах цифрової трансформації формуються на основі інтеграції різних теоретичних концепцій та методологічного інструментарію, що дозволяє комплексно підходити до управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про те, що процес впровадження штучного інтелекту значною мірою обумовлюється соціально-економічними, культурними та політичними факторами. Зокрема, широке розгортання технологій ШІ стримується низкою не технічних бар'єрів, таких як:

- соціальні аспекти.

Сприйняття інновацій, укорінені упередження, рівень цифрової грамотності та соціальні норми суттєво впливають на готовність суспільства до адаптації ШІ;

- економічні фактори.

Високі витрати на розробку та впровадження ШІ, а також економічна нерівність, безробіття та інші соціально-економічні проблеми обмежують масштаби його застосування;

- політичні аспекти.

Нормативно-правова база, державна політика в галузі технологій та рівень довіри до державних інституцій впливають на темпи цифрової трансформації. Незважаючи на значний потенціал ШІ, його впровадження часто стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем, що вимагають системного підходу для їх подолання [10].

Дифузія штучного інтелекту значною мірою залежить від зовнішнього контексту, зокрема від політичних, економічних та соціальних чинників. Нормативно-правова база, державна політика, а також дії та бездіяльність урядових органів і бізнесу створюють сприятливе або несприятливе середовище для розвитку ШІ.

Дослідження демонструють, що існує тісний взаємозв'язок між макроекономічними показниками, соціальною інфраструктурою та рівнем прийняття інновацій. Зокрема, в країнах з розвинутою економікою, стабільним політичним кліматом та високим рівнем довіри до державних інституцій процес впровадження ШІ відбувається швидше і масштабніше.

Крім того, доступність технологій, фінансова підтримка інноваційних проєктів та сприятливі умови для підприємництва є важливими факторами, що стимулюють розвиток ШІ. Створення екосистеми, яка підтримує дослідження, розробку та застосування ШІ, є ключовим для успішної цифрової трансформації [7, 9].

У сучасній літературі стратегічне управління часто розглядається як цілеспрямований процес, спрямований на вирішення організаційних проблем та досягнення поставлених цілей. Стратегія ж виступає як інструментарій, що забезпечує ефективне досягнення цих цілей [6]. За визначенням вчених [4], управління передбачає координацію та оптимізацію різноманітних ресурсів організації з метою підвищення її ефективності. Саме тому поєднання штучного інтелекту та стратегічного управління є перспективним напрямком досліджень, здатним забезпечити значний прогрес у реалізації як національних, так і міжнародних проєктів. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Шевченко В. В. [7] дають таке визначення стратегічного

менеджменту: «процес та підхід до визначення цілей організації, розробки політики, програм, парадигм і планів для досягнення цих цілей».

Визначення стратегічного управління, запропоноване Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. [5], адекватно відображає його сутність як процесу, спрямованого на формування та реалізацію стратегій організації. Це визначення підкреслює важливість стратегічного управління як інструменту для досягнення довгострокових цілей та адаптації до змін зовнішнього середовища. Синтез стратегічного управління та штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління проектами та підвищення їхньої ефективності.

Загалом процес стратегічного управління можна розділити на такі основні етапи [4, 8]:

1. Аналіз поточної ситуації (оцінка сильних і слабких сторін організації, а також аналіз зовнішнього середовища);
2. Формулювання стратегії (розробка цілей, стратегій та планів дій);
3. Реалізація стратегії (впровадження розроблених планів);
4. Оцінка результатів (аналіз ефективності реалізації стратегії та внесення необхідних коректив) [7].

Наведене визначення стратегічного управління, надає вичерпне уявлення про його роль у вирішенні організаційних завдань. Це визначення слугує міцною основою для подальшого аналізу та обґрунтовує необхідність інтеграції даного управління з технологіями

штучного інтелекту [2]. Таким чином, подальше деталювання поняття стратегічне управління є надмірним, оскільки запропоноване визначення охоплює основні аспекти.

Варто відмітити, що стратегічне управління – це постійний систематичний процес розробки та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням умов сталого розвитку. Класифікація стратегій може здійснюватися за різними критеріями. За рівнем прийняття рішень виділяють корпоративну, бізнес- та функціональну стратегії. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку організації, бізнес-стратегія фокусується на конкурентних перевагах окремих бізнес-підрозділів, а функціональна стратегія підтримує загальну стратегію на рівні окремих функцій.

За характером змін стратегії поділяють на: стабільного розвитку, зростання, скорочення та диверсифікації [7]. За орієнтацією на зовнішнє середовище – на стратегії лідера, наслідувача та ніші. За часовим горизонтом – на довгострокові, середньострокові та короткострокові [4, 8].

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи внутрішнє та зовнішнє середовище організації, її цілі та ресурси. Сучасні тенденції в стратегічному управлінні пов'язані з використанням знань, ресурсів, компетенцій та цінностей організації. Основні типи стратегічного управління представлено на рис. 1:



Рис.1. Основні типи стратегічного управління на підприємствах

Ефективне стратегічне управління є ключовим фактором успіху сучасних організацій та підприємств. Воно забезпечує не лише фінансові результати, такі як прибутковість та зростання ринкової частки, але й сприяє загальному розвитку підприємств та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління з використання штучного інтелекту відкриває шлях до максимізації прибутку[3, 10]. Завдяки своїй

комплексній природі, стратегічне управління охоплює всі аспекти діяльності організації, від стратегічного планування до операційного виконання. Важливість стратегічного управління особливо зростає в контексті глобалізації та високої конкуренції, що робить його необхідним інструментом для досягнення успіху підприємств на всіх рівнях.

Переваги стратегічного управління представлені на рис.2:

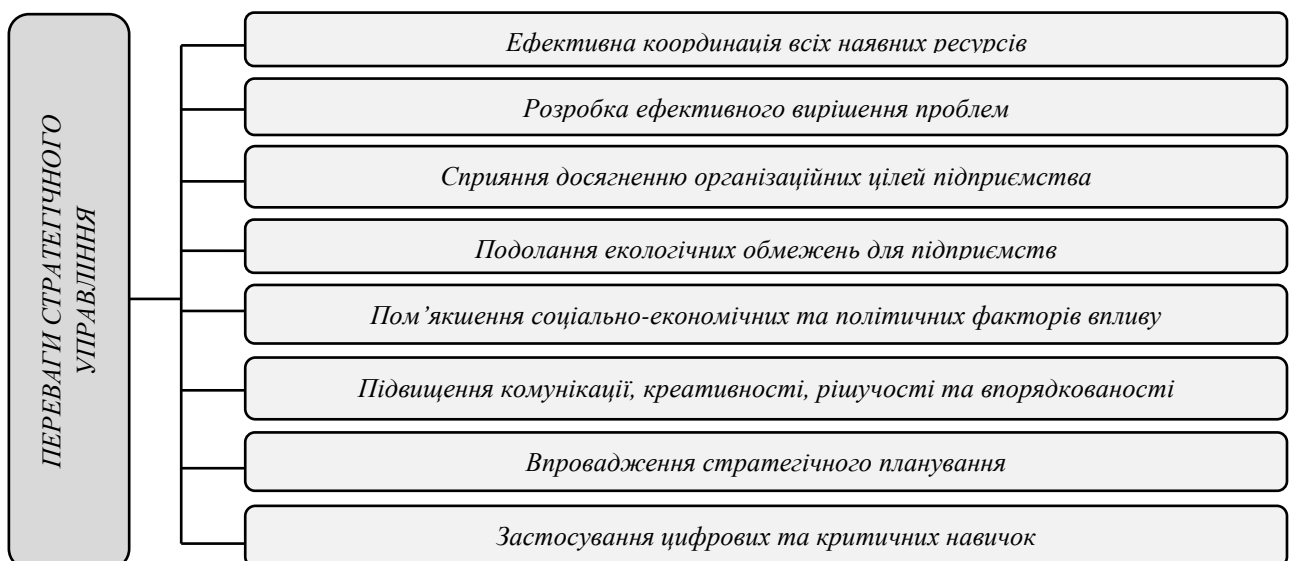


Рис.2. Переваги стратегічного управління

Роль стратегічного управління в сучасному світі, особливо в контексті розвитку штучного інтелекту, є незаперечною. Воно забезпечує систематичний підхід до планування та прийняття рішень, що є необхідним для ефективного управління підприємствами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження свідчить, що стратегічне управління та штучний інтелект є взаємодоповнюючими інструментами, які можуть значно підвищити ефективність діяльності підприємств в умовах сталого розвитку. Стратегічне управління забезпечує чітке бачення

майбутнього та напрямок розвитку, тоді як штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні завдання. Застосування штучного інтелекту в рамках стратегічного управління на підприємствах дозволить підвищити точність прогнозування, оптимізувати виробничі процеси, покращити обслуговування клієнтів, розробити інноваційні продукти та послуги.

Однак, для успішної інтеграції штучного інтелекту в стратегічне управління необхідно враховувати ряд факторів, таких як якість даних, наявність кваліфікованих кадрів та готовність підприємства до ґрунтовних змін.

References

- Tarasyuk G. M., Donets O. A., Gorshkova L. (2020). *O. Strategic scorecards as an instrument of managerial practice. Economics, management and administration. No1 (91). P. 75-80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80).*
- Gutsalyuk O.M., Gavrilova N.V., Kotlubay V.A. (2021). *Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise. Bulletin of Economic Science of Ukraine. № 1 (40). S. 74-79.*
- Enterprise Economics: textbook: training. by zag. ed. L. G. Lipich, Lutsk: Tower-Druk, 2021. 768 p.*
- Levitsky V. *Formation of a complex of creative management in the marketing system of the enterprise. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, 2023, No 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-12>*
- Martynova L.V. Chernodubova E.V. (2023). *Peculiarities of strategic risk management of economic activity of enterprises in conditions of systemic crisis in Ukraine. Economy. Finance. Right, vol. 5, pp. 69-72.*
- Sazonova S. V. (2021). *Identification of risks of strategic management of telecommunication enterprises in the digital economy. Black Sea economic studies. Vol. 72 (2). S. 7-12.*
- Tymchuk S.V., Malyuga L.M., Neshchadym L.M. (2024). *Optimization of inventory management through the prism of commodity research: from design to efficient use of warehouse space. Collection of UNUS. 104. Part 2. PP. 160-168 DOI:10.32782/2415-8240-2024-104-2-160-168*
- Zachosova N. V., Koval O. V., Shevchenko V. V. (2020). *Strategic risk management in the system of economic security of economic entities in the conditions of Industry 4.0. Problems of system approach in economy. Vol. 5. S. 47-51.*
- Bohuslavskaya S.I., Miroshnyk D.S. (2024). *Analysis of risks and their management strategies in the banking sector in conditions of financial instability. Economy and society. vol. 61. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3751>*
- Malyuga L. M., Tymchuk S. V., Neshchadym L. M. (2024). *Service activity in the conditions of economic crises: the role of antisypative management. International Scientific Journal "Internauka." Series: Economic Sciences. 7 (87). URL:<https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/7/10138>*