

УДК 658:004.8
JEL: M11; O30
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-70-77>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

©2025 КРАСНОСТАНОВА Н. Е., МІХЛЯЄВ М. О.

УДК 658:004.8
JEL: M11; O30

Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малого та середнього бізнесу України

Базуючись на значущості малих і середніх підприємств (МСП) для розвитку економіки України та враховуючи високий рівень невизначеності й численних ризиків їхнього функціонування, у статті обґрунтовується необхідність пошуку нових підходів до стратегічного управління. Особливе місце серед інноваційних інструментів займають технології штучного інтелекту (ШІ), які здатні значно посилити процеси підготовки та прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності. Метою дослідження є аналіз можливостей застосування ШІ у стратегічному плануванні малого бізнесу України та оцінка його потенціалу для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. У роботі використано загальнонаукові методи, здійснено узагальнення результатів досліджень українських і закордонних авторів, а також звітів міжнародних організацій. Застосування елементів системного підходу дозволило виявити взаємозв'язки між ключовими проблемами розвитку МСП і можливостями впровадження цифрових технологій на основі ШІ. Встановлено, що інтеграція інструментів штучного інтелекту у процес стратегічного управління дає змогу автоматизувати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, раціоналізувати розподіл ресурсів, підвищити точність прогнозування тенденцій, а також забезпечити ефективний контроль реалізації стратегій. До функціоналу ШІ належать: формування місії підприємства, визначення довгострокових цілей, оцінка стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії розвитку, моніторинг її виконання та управління ризиками. Разом із тим, визначено ключові бар'єри впровадження, а саме: обмеженість фінансових можливостей, дефіцит якісних даних, потреба у спеціальній підготовці персоналу, правові аспекти, опір змінам, а також дотримання норм етики та вимог кібербезпеки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних рекомендацій щодо адаптації наявних інструментів штучного інтелекту до особливостей українських МСП, а також на формування механізмів зменшення інтеграційних перешкод. Використання ШІ може стати вагомим чинником підвищення стійкості підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та активної інтеграції у глобальне цифрове середовище, що відповідає сучасним тенденціям економічного розвитку.

Ключові слова: штучний інтелект, підприємство, малі та середні підприємства, прийняття рішень, стратегічне управління.

Табл.: 1. Бібл.: 17.

Красностанова Наталія Едуардівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65062, Україна)

E-mail: n.e.krasnostanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Міхляєв Максим Олексійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65062, Україна)

E-mail: mihljajev_maksim@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9797-6057>

UDC 658:004.8
JEL: M11; O30

Krasnostanova N. E., Mikhliaiev M. O. Artificial Intelligence as a Tool for Supporting Managerial Decision-Making in Strategic Planning of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine

Based on the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) for the development of Ukraine's economy and considering the high level of uncertainty and numerous risks involved in their operations, this article argues the need to explore new approaches to strategic management. Among innovative tools, artificial intelligence (AI) technologies occupy a special place, as they can significantly enhance the processes of preparing and making managerial decisions in business activities. The aim of this study is to analyze the potential applications of AI in the strategic planning of small businesses in Ukraine and to assess its capacity to improve efficiency, innovation, and competitiveness of enterprises. The work utilizes general scientific methods, summarizes the results of research by Ukrainian and foreign authors, as well as reports from international organizations. The application of elements of a systematic approach made it possible to identify the interconnections between the key challenges of SME development and the opportunities for implementing AI-based digital technologies. It is found that integrating artificial intelligence tools into the strategic management process allows for the automation of internal and external environment analysis, rationalization of resource allocation, improved accuracy of trend forecasting, and the assurance of efficient strategy implementation control. The functionalities of AI include: shaping the company's mission, defining long-term goals, evaluating strategic alternatives, choosing the optimal development strategy, monitoring its implementation, and managing risks. At the same time, key barriers to implementation have been identified, namely: limited financial resources, a lack of high-quality data, the need for specialized staff training, legal aspects, resistance to change, as well as adherence to ethical standards and cybersecurity requirements. Further research should be aimed at developing practical recommendations for adapting existing artificial intelligence tools to the characteristics of Ukrainian SMEs, as well as at creating mechanisms to reduce integration barriers. The use of AI can become a significant factor in enhancing the resilience of enterprises, ensuring their competitiveness, and promoting more active integration into the global digital environment, which aligns with current economic development trends.

Keywords: artificial intelligence, enterprise, small and medium-sized enterprises, decision-making, strategic management.

Tabl.: 1. Bibl.: 17.

Krasnostanova Nataliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Finance and Business Technologies, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University (22 Henuezka Str., Odesa, 65062, Ukraine)

E-mail: n.e.krasnostanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Mikhliayev Maksym O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Finance and Business Technologies, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University (22 Henuezka Str., Odesa, 65062, Ukraine)

E-mail: mihliayev_maksim@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9797-6057>

Українські підприємства завжди функціонували в умовах підвищених економічних і фінансових ризиків. Роки розбудови незалежності держави супроводжувалися постійними змінами законодавства, непослідовністю державної політики у сфері бізнесу, інфляцією, фінансовими та економічними кризами, реформами, і все це підсилювалися ризиками глобалізації економіки, зокрема складністю забезпечити конкурентоспроможність промислової продукції при доступності дешевих китайських аналогів. На додачу, з початком війни з РФ у бізнес-середовищі посилилася невизначеність у майбутньому та з'явилися нові ризики, пов'язані з воєнним станом у країні, що ускладнило роботу управлінців вітчизняних підприємств, зокрема у сфері стратегічного управління.

Більшість підприємств зазначають проблеми із забезпеченням кваліфікованими кадрами, невизначеність щодо стабільного постачання ресурсів, складнощі у підтриманні безперервної операційної діяльності в умовах постійних обстрілів, високий рівень інфляції, коливання попиту та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що значно ускладнює стратегічне планування та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Водночас варто звернути увагу на те, що підприємства різних галузей і різних розмірів по-різному переживають цей період. Малі та середні підприємства, що зазвичай характеризуються більшою гнучкістю, можуть мати менше знань і досвіду щодо стратегічного управління, а також менше фінансових можливостей для залучення професійних бізнес-консультантів. Правильність прийняття рішень у таких випадках залежить від здатності управлінців, часто власників, швидко адаптуватися до змін і нових викликів.

За таких умов важливим є дослідження можливостей і ризиків, які несе із собою штучний інтелект (ШІ), швидкість розповсюдження якого набирає обертів у геометричній прогресії. ШІ став проривною технологією, що змінює ринки послуг, товарів, праці, а також бізнес-процеси. Ця технологія також має потенціал до застосування в стратегічному управлінні підприємств. Водночас,

використання ШІ супроводжується і низкою викликів, пов'язаних із невизначеністю результатів його впровадження, етичними дилемами, потребою в адаптації організаційних структур і кадрового потенціалу. Виникає проблема недостатньої вивченості впливу алгоритмів штучного інтелекту на прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах динамічного та нестабільного середовища. Це актуалізує потребу у визначенні можливостей, ризиків та умов ефективного застосування ШІ в стратегічному управлінні для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні.

Останні дослідження демонструють зростаючу роль ШІ у стратегічному управлінні підприємствами в умовах цифрової економіки. У працях українських і закордонних авторів простежується тенденція до інтеграції інноваційних технологій у процеси прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність організацій [1–3; 10; 12]. ШІ розглядається як інструмент, здатний забезпечити більш якісну аналітику, прогнозування та підтримку стратегічних рішень, що особливо актуально в умовах швидких змін зовнішнього середовища [4; 7].

Значна увага в сучасній літературі приділяється малим і середнім підприємствам, які завдяки впровадженню ШІ отримують можливість компенсувати обмеженість ресурсів через підвищення інноваційного потенціалу та оптимізацію бізнес-процесів. Так, Караяніс Е. Дж. та ін. [16] та Ароябе М. Ф. та ін. [15] підкреслюють, що використання генеративного ШІ створює нові можливості для розвитку МСП, зокрема у сфері автоматизації знань, цифрової трансформації та підвищення стійкості. Ці висновки підтримують і українські автори, які наголошують на необхідності поєднання стратегічного управління та цифрових інновацій для забезпечення стійкого зростання підприємств [6; 8; 11].

Водночас дослідження акцентують на важливості державної підтримки та створення сприятливого регуляторного середовища для масш-

табного впровадження ІІІ. Зокрема, Міщенко В. І. та Науменкова С. В. [9] та публікація в OECD [17] відзначають, що саме політика у сфері цифрової інфраструктури, освіти та захисту даних здатна стати фундаментом для ефективної інтеграції ІІІ у стратегічне управління. Таким чином, науковці наголошують на тому, що успішне використання ІІІ в управлінні підприємствами потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, організаційні зміни та інституційну підтримку.

Попри значний науковий інтерес до проблеми, залишаються недостатньо дослідженими довгострокові ефекти впровадження ІІІ на конкурентоспроможність підприємств, специфіка його використання у вітчизняному бізнес-середовищі, а також вплив людського фактора на ефективність прийняття стратегічних рішень за допомогою ІІІ. Саме ці прогалини визначають актуальність нашої статті, метою якої є поглиблений аналіз можливостей та обмежень застосування ІІІ у стратегічному управлінні підприємствами, з урахуванням національного контексту та викликів сучасної цифрової економіки.

Мета – дослідження можливостей та обмежень використання ІІІ як інструменту підтримки управлінських рішень в стратегічному плануванні підприємств, з акцентом на малий і середній бізнес, що функціонує в умовах цифрової економіки. У роботі передбачено виявити, яким чином використання ІІІ впливає на процеси прийняття управлінських рішень, підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, а також визначити фактори, що стримують його ефективне застосування в національному бізнес-середовищі.

Матеріалами дослідження є праці вітчизняних і закордонних авторів, що досліджують питання цифровізації в діяльності малих і середніх підприємств, і, зокрема, роль ІІІ для розвитку підприємств; а також емпірична інформація, здобута з відкритих ресурсів та офіційних звітів.

Загальною стратегією дослідження є огляд літератури. У процесі здійснення дослідження було використано загальнонаукові методи [14] аналізу і синтезу, індукції та дедукції для проведення якісного дослідження [14, с. 52–55], зокрема аналізу наукової літератури за темою дослідження.

Малі та середні підприємства (МСП) складають 99,9% усіх підприємств України і забезпечують 74% усіх робочих місць [13]. Як зазначається у звіті Центру економічного відновлення (CER), МСП в Україні потребують:

1. Покращеного доступу до фінансування для забезпечення безперервної операційної діяльності для подальшого розвитку бізнесу.
2. Збільшення людського капіталу та гнучкості ринку праці. Тут важливо підкреслити, що

важливим є не тільки чисельність персоналу МСП, але і його якісний склад, навички та компетенції. Зокрема, в сучасних умовах господарювання важливим є адаптація персоналу до нових цифрових технологій.

3. Необхідність підвищення конкурентоспроможності МСП. Звісно, що два попередні пункти тісно пов'язані та впливають на конкурентоспроможність підприємства. Також аналітики підкреслюють важливість інвестицій у технології та сучасні бізнес-практики, розширення експортних можливостей і покращення мобільності.

З цього переліку рекомендацій очевидним є те, що МСП для забезпечення своєї конкурентоспроможності повинні впроваджувати сучасні технології в якомога ширший перелік бізнес-процесів, включно зі стратегічним управлінням, яке досить часто залишається поза увагою керівників малого бізнесу.

Узагальному розумінні стратегічне управління – це управлінська діяльність з розробки та впровадження місії підприємства, довгострокових цілей та планів заходів для досягнення цих цілей. Відомо, що великі глобальні корпорації можуть мати окремі відділи стратегічного управління та розробляти відповідні стратегічні документи на високому професійному рівні. Водночас малі та середні підприємства, особливо мікропідприємства, часто характеризуються обмеженими ресурсами та відсутністю необхідних знань. Часто власник підприємства через брак часу не створює стратегічних документів, а покладається на власну інтуїцію та досвід, орієнтуючись більше на операційну діяльність, аніж на довгострокове планування.

Такий підхід не є помилковим і може чудово працювати в умовах стабільної економічної ситуації та для стабільних бізнес-моделей. Набагато складніше приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності, якими характеризується бізнес-середовище в Україні. Тут виникає потреба у вчасному зборі та обробці актуальної релевантної інформації для прийняття швидких ефективних рішень і впровадження їх у практику підприємства, що знову ж таки для МСП може бути проблематичним завданням через обмежені ресурси. Виходом із такої ситуації може стати впровадження новітніх технологій, які дозволяють підприємствам ефективніше працювати з інформацією та мінімізувати ризики.

Для вирішення цієї проблеми сучасною світовою тенденцією стало впровадження технологій на основі ІІІ. Нестерова К. С. спрощено визначає штучний інтелект як «можливість цифрових комп'ютерів та роботів, керованих комп'ютером, виконувати завдання, які зазвичай виконують робітники» [10,

с. 83]. Стратегічне управління є однією з тих сфер, де ІІІ здатен суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності, зокрема служити дієвим інструментом для покращення управлінських рішень у стратегічному плануванні підприємства.

Стратегічне управління підприємством передбачає комплексне вирішення низки взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення його ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Кожне з цих завдань вимагає від управлінців прийняття рішень. Насамперед важливим є визначення місії підприємства, що відображає його основне призначення та цінності, а також формує основу для довгострокового планування. Далі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє виявити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. На основі отриманих даних проводиться розробка та оцінка стратегічних альтернатив з подальшим вибором найкращої стратегії, що враховує результати аналізу середовища функціонування підприємства. Наступним етапом є формування плану дій та розподіл ресурсів для реалізації обраної стратегії, що забезпечує ефективне та результативне впровадження завдань. Важливими завданнями системи стратегічного управління є оцінювання та контроль виконання стратегії, що дозволяє своєчасно коригувати дії у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; а також управління ризиками, яке мінімізує негативний вплив непередбачуваних факторів на діяльність підприємства.

У табл. 1 узагальнено можливості використання ІІІ у стратегічному управлінні підприємством. Кожне завдання стратегічного управління так чи інакше вимагає від управлінця прийняття рішень. Інструменти на основі ІІІ можуть суттєво полегшити роботу там, де необхідними є збір та обробка великих масивів даних (наприклад, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства), використання складних аналітичних методів (наприклад, для прогнозування), а також там, де аналітичні завдання можна автоматизувати шляхом інтеграції ІІІ з інструментами Business Intelligence (наприклад, моніторинг показників упровадження стратегії підприємства).

Попри очевидні переваги, які пропонують інструменти на основі ІІІ, варто звернути увагу на можливі труднощі та ризики, пов'язані з використанням цих технологій.

1. Якість даних, що використовуються ІІІ. Погоджуємося з Нестеровою К. С. [10] в тому, що проблемами використання ІІІ в стратегічному управлінні підприємства можуть стати, насам-

перед, неякісні та недостатні за обсягом дані про конкурентне середовище, тенденції на ринку, глобальні тренди, і навіть інформація про діяльність самого підприємства.

Прийняття стратегічних рішень на основі аналізу таких даних може призвести до серйозних помилок і, відповідно, суттєвих витрат.

У табл. 1 відсутня деталізація щодо застосування ІІІ в окремих бізнес-функціях і процесах (бухгалтерський та управлінський облік, фінанси, маркетинг, продажі тощо). Водночас цей аспект може бути важливим елементом стратегії підприємства та сприяти підвищенню ефективності й результативності реалізації запланованих заходів.

Шляхами вирішення цієї проблеми можуть бути:

1) *Використання зовнішніх джерел даних*, що пропонуються професійними постачальниками інформаційних продуктів. Це можуть бути дані визнаних маркетингових агентств, державних статистичних та інформаційних служб, дані міжнародних організацій тощо. Ці дані можуть надаватися безоплатно або за певну одноразову чи абонементську плату. Часто професійні постачальники бізнес-даних мають окремі пропозиції для малих і середніх підприємств, що враховують їх потреби та ресурсні можливості.

2) *Використання внутрішньої бази даних*. З цією метою на підприємстві повинна бути впроваджена система збору та систематизації даних і контролю за їх якістю. Ці дані мають охоплювати всі ключові бізнес-функції, такі як виробництво (або безпосередньо послуги), фінанси, маркетинг, продажі, логістика, робота з клієнтами, управління. Така внутрішня база даних має бути інтегрована з інструментом на основі ІІІ, які дозволять в автоматичному режимі виконувати аналітичну роботу та формувати звіти. Крім того, при внутрішній базі даних необхідно враховувати фазу розвитку підприємства: новостворені підприємства можуть не мати достатньо даних для повноцінного аналізу та можуть бути вимушені покладатися при оцінюванні на власну інтуїцію та попередній професійний досвід управлінців та спеціалістів.

3) *Поеднання внутрішніх і зовнішніх джерел даних*. Зазвичай на підприємстві не постає питання вибору між цими джерелами інформації, адже обидва вони є взаємодоповнювальними. Натомість виникає потреба в їх поєднанні, що забезпечує найбільш повний і глибокий аналіз середовища функціонування підприємства та водночас дозволяє здійснити якісну діагностику власної діяльності.

Таблиця 1

Можливості використання ШІ у стратегічному управлінні

Завдання стратегічного управління	Потенційне використання ШІ	Інструмент ШІ	Очікувані результати
Визначення місії підприємства	Аналіз великих масивів даних про ринок, клієнтів та глобальні тренди для формування власного бачення своєї ролі на ринку	Обробка природних мов, генеративний ШІ	Формування обґрунтованої, актуальної місії, що відповідає ринковим викликам
Визначення довгострокових цілей	Прогнозування розвитку галузі та моделювання майбутніх сценаріїв	Машинне навчання, прогнозна аналітика	Встановлення реалістичних і досяжних стратегічних цілей
Аналіз зовнішнього середовища	Інтелектуальний моніторинг ринку, конкурентів та регуляторних змін	Обробка природних мов, автоматизований збір даних	Вчасне виявлення трендів, ризиків і можливостей
Аналіз внутрішнього середовища	Автоматизований аналіз фінансових, виробничих і кадрових показників	Системи аналізу даних, машинне навчання	Об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін підприємства
Розробка та оцінка стратегічних альтернатив, вибір стратегії	Моделювання сценаріїв розвитку підприємства	Машинне навчання, прогнозна аналітика	Обґрунтований вибір стратегічних альтернатив
Формування плану дій та розподіл ресурсів для реалізації стратегії	Планування та оптимізація розподілу фінансових, людських і матеріальних ресурсів	ШІ-оптимізаційні алгоритми	Зростання ефективності використання ресурсів
Оцінювання та контроль виконання стратегії	Автоматизований аналіз KPI та побудова інтерактивних інформаційних платформ	Поєднання платформ Business Intelligence та ШІ	Підвищення прозорості та точності контролю
Управління ризиками	Системи раннього попередження про ризики	Управління ризиками на основі ШІ	Зниження рівня стратегічної невизначеності

Джерело: побудовано авторами з урахуванням рекомендацій [2–4; 6–8].

Великі корпорації мають можливості розробляти свої продукти на основі ШІ та, відповідно, формувати масиви даних і контролювати певною мірою їх якість. Часто малий бізнес не має ресурсів для розробки власних програмних продуктів і змушений шукати вже готові рішення. Проблемою в цьому випадку для МСП є залежність від зовнішніх постачальників програмних продуктів і даних, а також фінансові можливості для постійного безперервного використання таких технологій.

2. Кваліфікація персоналу. Іншою суттєвою проблемою є необхідність постійного навчання персоналу або ж залучення зовнішніх консультантів, які мають досвід у сфері впровадження технологій штучного інтелекту. Часто керівники МСП, особливо у традиційних галузях економіки, не мають достатнього рівня цифрової грамотності та практичних знань щодо використання сучасних інструментів автоматизації. Це створює бар'єр для інтеграції інновацій у стратегічну діяльність підпри-

ємства. Крім того, процес підготовки кадрів є довготривалим і потребує інвестицій не лише в навчальні програми, але й у створення умов для практичного засвоєння нових навичок. Залучення ж зовнішніх консультантів може стати ефективним рішенням, проте воно вимагає додаткових фінансових ресурсів і може призвести до залежності підприємства від сторонніх експертів.

3. Ефект «чорної скриньки». При застосуванні систем на основі ШІ управлінці часто стикаються з проблемою непрозорості процесу формування рішень. Користувачам складно зрозуміти, які фактори та залежності враховує алгоритм. Це знижує рівень довіри до отриманих результатів та ускладнює їх використання у стратегічному управлінні. Вказана проблема безпосередньо пов'язана з недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу та з обмеженими можливостями інтерпретації принципів роботи алгоритмів ШІ. Для подолання цієї проблеми можна запропонувати додаткове

навчання персоналу та залучення фахівця з експертними знаннями для обговорення результатів роботи ІІІ.

4. Труднощі, пов'язані з інтеграцією нових технологій. Окремим викликом є інтеграція нових технологій у вже існуючу інфраструктуру підприємства. Багато компаній використовують застарілі або несумісні системи управління, що значно ускладнює процес упровадження сучасних цифрових рішень. Часто виникає потреба в масштабній модернізації ІТ-інфраструктури, що включає оновлення програмного забезпечення, придбання нових серверів та обладнання, а також впровадження стандартів кіберзахисту. Для успішного подолання цих труднощів підприємству може знадобитися консультаційна підтримка фахівців і комплексна реорганізація бізнес-процесів, яка потребуватиме додаткових інвестицій. Іноді рішення, що добре працюють для великих підприємств, не пристосовані для МСП. У цьому випадку варіантом вирішення проблеми може стати лише часткова інтеграція ІІІ в бізнес-процеси підприємства.

5. Забезпечення захисту даних. Упроваджуючи ІІІ у стратегічне планування малого та середнього бізнесу, необхідно забезпечити прозорість алгоритмів, дотримання конфіденційності клієнтських і корпоративних даних, що зменшить репутаційні ризики та ризики юридичних втрат.

6. Етичні проблеми використання ІІІ. Необхідно також враховувати етичні аспекти застосування ІІІ та безпеку даних, забезпечуючи прозорість алгоритмів і уникнення дискримінації при автоматизованому прийнятті рішень. Дотримання цих принципів підвищує довіру співробітників, партнерів і клієнтів, що є ключовим чинником успішного розвитку бізнесу в сучасному цифровому середовищі.

7. Правове регулювання відповідальності за результати рішень на основі ІІІ. Варто звернути увагу на те, що до цього часу у світі тривають дискусії щодо проблеми розподілу відповідальності за рішення, що приймаються за допомогою ІІІ. Це питання особливо актуальне для підприємств, діяльність яких пов'язана з різними видами безпеки, фінансовими операціями або персональними даними клієнтів. Відсутність чітких правових норм створює ризик юридичних втрат і ускладнює процес прийняття стратегічних рішень.

8. Фінансові ресурси та окупність інвестицій в інструменти ІІІ. Відповідно до результатів нещодавно проведеного огляду інвестицій в ІІІ [5], компанії найчастішекладають кошти в генеративний ІІІ, ІІІ в аналітиці та прийнятті рішень, ІІІ в кібербезпеці, інфраструктурі та дата-центрах, автоматизації бізнес-процесів, ІІІ в клієнтському сервісі, навчання та розвиток персоналу, ІІІ для

сталого розвитку. Для МСП такі масштаби інвестицій можуть бути неможливі та навіть неефективні з огляду на їх окупність, тому рішенням може стати використання послуг зовнішніх постачальників або обмеженої кількості інструментів ІІІ.

9. Опір змінам. Ця проблема характерна для будь-яких змін на підприємстві, і ІІІ не є винятком. Причинами є страх перед новими технологіями, нерозуміння їх переваг, страх, що ІІІ замінить живу людину, і просто небажання змінювати звичну рутину. Для попередження та подолання цієї проблеми доцільно застосовувати відомі в управлінській практиці підходи до управління змінами.

ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновок, що розвиток малих і середніх підприємств в Україні значною мірою залежить від здатності інтегрувати сучасні підходи стратегічного управління, серед яких дедалі більшого значення набуває використання технологій штучного інтелекту. ІІІ може стати ефективним інструментом у формуванні місії, визначенні стратегічних цілей, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, управлінні ризиками та контролі за реалізацією стратегії. Водночас його впровадження супроводжується низкою викликів, серед яких: обмежені фінансові ресурси, потреба у кваліфікованих кадрах, інтеграційні труднощі, правові аспекти, опір змінам, а також питання етики та безпеки даних.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності МСП необхідне не лише впровадження цифрових технологій, але й створення умов для їх ефективного та безпечного використання, що в комплексі сприятиме формуванню гнучких і стійких бізнес-моделей.

Подальші напрями дослідження можуть бути сфокусовані на вирішенні зазначених проблем щодо використання ІІІ в стратегічному управлінні МСП. Зокрема, потребує більш глибокого вивчення можливість адаптації ІІІ до умов МСП, включно з розробкою та впровадженням доступних систем; вивчення готовності малого бізнесу до системного впровадження технологій на основі ІІІ; питання інтеграції ІІІ в окремі бізнес-процеси, які є важливими як на етапі стратегічного планування, так і на етапі впровадження стратегії; питання оцінки впливу та ефективності ІІІ на результати діяльності підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гвоздь М. Я., Олинець А.-М. Я., Осташук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової еко-

- номіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5. С. 110–115.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>
2. Гринчук Ю. С., Ляшенко Н. А., Василик С. К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 6.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>
3. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
4. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>
5. Як працюють інвестиції в штучний інтелект в Україні. *Економічна правда*. 26 червня 2025 р.
URL: <https://epravda.com.ua/projects/shtuchniy-intelekt-808481/>
6. Заїчко І. В., Заїчко В. І. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6.
DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02>
7. Кузьмінов М. Стратегічне управління та штучний інтелект як інструменти ефективної діяльності підприємств. *Економічні горизонти*. 2024. № 4. С. 145–152.
DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316528](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316528)
8. Куцик П. О., Ковтун О. І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 94–109.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>
9. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 30–56.
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>
10. Нестерова К. С. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління підприємством: перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 53. С. 82–86.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-13>
11. Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай Р. Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>
12. Таранич А. В., Пелехацький Д. О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. № 1. С. 54–65.
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
13. Центр економічного відновлення (CER); AdvantER Group. *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / Програма розвитку ООН (UNDP)*. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
14. Шлях до Scopus'у : монографія / Шутяк Ю. В., Вус В. І., Ареф'єва А. В. ; за заг. ред. Ю. В. Шутяк. Вінниця : Нова Книга, 2021. 188 с.
15. Arroyabe M. F., Arranz C. F. A., Fernández de Arroyabe I., Fernández de Arroyabe J. C. Analyzing AI adoption in European SMEs: A study of digital capabilities, innovation, and external environment. *Technology in Society*. 2024. Vol. 79. Art. 102733.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
16. Carayannis E. G., Dumitrescu R., Falkowski T., Zota N.-R. Empowering SMEs: Harnessing the potential of Gen AI for resilience and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2024. Vol. 71. P. 14754–14774.
DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3456820>
17. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html

REFERENCES

- Arroyabe, M. F., Arranz, C. F. A., Fernández de Arroyabe, I., & Fernández de Arroyabe, J. C. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs: A study of digital capabilities, innovation, and external environment. *Technology in Society*, 79, Art. 102733.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
- Carayannis, E. G., Dumitrescu, R., Falkowski, T., & Zota, N.-R. (2024). Empowering SMEs: Harnessing the potential of Gen AI for resilience and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 14754–14774.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3456820>
- Donchak, L. H., Pohrishchuk, O. B., & Sysioeva, I. M. (2024). Stratehichnyi menedzhment u tsyfrovi epokhu: vyklyky ta moshlyvosti [Strategic management in the digital age: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
- Doroshenko, H. O., & Ternova, I. A. (2025). Shtuchnyi intelekt u stratehichnomu upravlinni: transformatsiia protsesiv pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Artificial intelligence in strategic management: transformation of management decision-making processes in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>

Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. (2024). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html

Hrynychuk, Yu. S., Liashenko, N. A., & Vasylyk, S. K. (2025). Shtuchnyi intelekt i stratehichne upravlinnia: tendentsii vzaiemodii u tsyfrovu dobu [Artificial intelligence and strategic management: trends of interaction in the digital age]. *Internauka. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 6.

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>

Hvoz, M. Ya., Olynets, A.-M. Ya., & Ostashchuk, R. M. (2024). Synerhiia stratehichnoho upravlinnia ta innovatsii dlia rozvytku pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Synergy of strategic management and innovation for enterprise development in the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5, 110–115.

<https://doi.org/10.32782/dees.14-17>

Kutsyk, P. O., & Kovtun, O. I. (2024). Zastosuvannia tekhnologii shtuchnoho intelektu v systemi obgruntuvannia stratehichnykh rishen upravlinnia biznesom [Application of artificial intelligence technologies in the system of substantiating strategic business management decisions]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 42, 94–109.

<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>

Kuzminov, M. (2024). Stratehichne upravlinnia ta shtuchnyi intelekt yak instrumenty efektyvnoi dialnosti pidpriemstv [Strategic management and artificial intelligence as tools for effective enterprise operation]. *Ekonomichni horyzonty*, 4, 145–152.

[https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316528](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316528)

Mishchenko, V. I., & Naumenkova, S. V. (2024). Mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomichnoho rozvytku [Mechanisms of state support for the use of artificial intelligence to ensure sustainable economic development]. *Ekonomika Ukrainy*, 5, 30–56.

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>

Nesterova, K. S. (2024). Intehratsiia shtuchnoho intelektu u stratehichne upravlinnia pidpriemstvom:

perspektyvy rozvytku [Integration of artificial intelligence into strategic enterprise management: development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 53, 82–86.

<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-13>

Penner, S. O., Rymartsov, V. V., & Lobai, R. R. (2024). Informatsiini tekhnologii yak instrument stratehichnoho upravlinnia innovatsiinykh v orhanizatsii [Information technologies as a tool for strategic innovation management in the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>

Shutiak, Yu. V., Vus, V. I., & Arefieva, A. V. (2021). *Shliakh do Scopusu* [The way to Scopus] (Yu. V. Shutiak, Red.). Nova Knyha. Vinnytsia.

Taranych, A. V., & Pelekhatyskyi, D. O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [The use of artificial intelligence in the processes of strategic management of enterprises]. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 54–65.

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>

Tsentr ekonomichnoho vidnovlennia (CER), & AdvantER Group. (2024). Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine] / Prohrama rozvytku OON (UNDP). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

Yak pratsiuut investysii v shtuchnyi intelekt v Ukraini [How artificial intelligence investments work in Ukraine]. (2025, 26 chervnia). Ekonomichna pravda. <https://epravda.com.ua/projects/shtuchniy-intelekt-808481/>

Zaichko, I. V., & Zaichko, V. I. (2025). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v stratehichne, antykrizove ta korporativne finansove upravlinnia [Integration of artificial intelligence into strategic, anti-crisis and corporate financial management]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, 6.

<https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02>