

УДК 658.005

**Колесник Ольга Олексіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, права  
і управління бізнесом*

*Одеський національний економічний  
університет*

ORCID: 0000-0003-4262-157X

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-8>

## ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

**Анотація.** Вступ. Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, зростанням невизначеності та швидкою трансформацією технологій. У цих умовах організації змушені переглядати традиційні підходи до стратегічного управління та впроваджувати цифрові інструменти, здатні підвищити ефективність аналітики й підтримку прийняття управлінських рішень.

У статті досліджується інтеграція технологій штучного інтелекту в процеси стратегічного управління організаціями. У результаті дослідження автором розроблено концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями, визначено основні переваги застосування AI-технологій у стратегічному управлінні, зокрема підвищення точності аналітичних оцінок, підтримку прогнозування та оптимізацію управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані для подальшого дослідження цифрової трансформації управління та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність організацій.

Метою статті є дослідження особливостей інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями та розроблення концептуальної моделі такої інтеграції з урахуванням ресурсних, інституційних та поведінкових факторів.

Матеріали і методи. До матеріалів включено публікації у провідних міжнародних журналах з менеджменту та інформаційних систем, що дозволило ідентифікувати ключові підходи до застосування штучного інтелекту у стратегічному управлінні, а також визначити основні теоретичні концепції (ресурсно-орієнтований підхід, теорія динамічних здібностей, концепція гібридного інтелекту). Емпірична база дослідження сформована на основі відкритих джерел, аналітичних звітів та корпоративних матеріалів українських підприємств.

Дослідження має змішаний (mixed-methods) дизайн, що передбачає використання системного огляду наукової літератури, порівняльного аналізу та кейс-аналізу практики українських компаній. Порівняльний аналіз застосовано щодо практик впровадження AI-технологій у діяльність компаній різних секторів економіки. Метод кейс-аналізу дозволив детально розглянути особливості впровадження AI-рішень у конкретних компаніях та виявити типові ефекти їх використання для управлінських процесів. Для інтерпретації результатів застосовано системний підхід, який дозволяє розглядати штучний інтелект як елемент складної організаційної системи, що взаємодіє з людським капіталом, управлінськими структурами та зовнішнім середовищем. Це дало змогу оцінити не лише технологічні аспекти впровадження AI, але й його вплив на процес прийняття стратегічних рішень, організаційне навчання та адаптивність підприємств.

Результати. Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління значно підвищує ефективність прийняття рішень, особливо в нестабільних посткризових умовах. Взаємодія людини та алгоритмічних систем у процесі управління організаціями підкреслює важливість поєднання аналітичних можливостей штучного інтелекту з управлінською експертизою людини, що дозволяє формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Наукова новизна полягає у розробленні концептуальної моделі інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує ресурсні, інституційні та поведінкові фактори та враховує багаторівневу структуру управління. Результати підтверджують можливість розробки системи стратегічного управління на основі ШІ, яка включає аналітику даних, прогнозне моделювання та механізми адаптивного навчання у формулювання та виконання організаційної стратегії.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосередитися на позовжних даних, дослідити міжгалузеві порівняння та вивчити етичні наслідки використання штучного інтелекту в процесі прийняття стратегічних рішень.

**Ключові слова:** інтеграція штучного інтелекту, AI-орієнтоване стратегічне управління, оптимізація ефективності управлінських рішень, стійкість посткризової економіки, цифрова трансформація організацій, дата-орієнтовані управлінські інновації.

**Постановка проблеми.** Особливої актуальності набуває питання інтеграції систем штучного інтелекту в процеси стратегічного управління організаціями. Використання алгоритмів машинного навчання та інтелектуальних аналітичних систем може істотно змінити підходи до формування стратегічних рішень, прогнозування ринкових тенденцій та оцінювання ризиків. Водночас ефективність таких рішень значною мірою залежить від здатності організацій поєднувати аналітичні можливості цифрових технологій із професійною експертизою управлінського персоналу.

Незважаючи на зростання кількості досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в управлінні, питання його впливу на стратегічні процеси організаційної діяльності потребує подальшого вивчення. Зокрема, актуальними залишаються проблеми визначення ролі AI-технологій у формуванні стратегічних рішень, оцінювання їхнього впливу на ефективність управління та аналізу ризиків, пов'язаних із використанням алгоритмічних систем.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями та оцінювання їхнього впливу на управлінські процеси в умовах цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання штучного інтелекту в управлінні організаціями активно досліджується в сучасній науковій літературі. Значна частина досліджень присвячена аналізу можливостей застосування AI-технологій для автоматизації бізнес-процесів, підтримки прийняття рішень та підвищення ефективності управління. Серед вітчизняних науковців хотілося б виокремити наступні здобутки. Так, Журавель О. В. обґрунтовує роль штучного інтелекту як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві [1]. Пашечко М. М. аналізує застосування штучного інтелекту в управлінні підприємствами в контексті цифрової трансформації економіки [3]. Карпенко О. В. розглядає штучний інтелект як ключовий цифровий інструмент трансформації управління організаціями [4]. Вагомий внесок у дослідження проблематики було зроблено також зарубіжними дослідниками. Одним із найбільш відомих досліджень у цій сфері є робота Davenport та Ronanki, у якій автори визначають основні напрями використання штучного інтелекту в організаціях: автоматизацію бізнес-процесів, аналітичну підтримку управлінських рішень та розвиток інтелектуальних систем взаємодії з клієнтами [8]. Інший напрям досліджень пов'язаний із вивченням взаємодії людини та алгоритмічних систем у процесі управління. Raisch та Krakowski розглядають концепцію гібридного інтелекту, відповідно до якої ефективні управлінські рішення формуються на основі поєднання людського досвіду та можливостей алгоритмічного аналізу даних [15]. Jarrahi у своїх дослідженнях наголошує на трансформації процесу прийняття рішень у цифрових організаціях, де алгоритми дедалі частіше виконують роль аналітичних інструментів підтримки управлінської діяльності [11].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені ризикам використання AI-технологій в організаціях. Kellogg та інші дослідники звертають увагу на можливі проблеми алгоритмічного контролю, непрозорості рішень та потенційної упередженості алгоритмів [12].

Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених цій проблемі, питання інтеграції штучного інтелекту в процеси стратегічного управління організаціями залишається недостатньо розкритим. Більшість праць зосереджена на окремих аспектах застосування AI-технологій, тоді як комплексний аналіз їхнього впливу на стратегічні управлінські процеси потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є аналіз особливостей інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями та розроблення концептуальної моделі такої інтеграції з урахуванням ресурсних, інституційних та поведінкових факторів.

**Матеріали і методи.** Дослідження має змішаний (mixed-methods) дизайн, що передбачає використання систематичного огляду наукової літератури, порівняльного аналізу та кейс-аналізу практики українських компаній.

На першому етапі було проведено систематизацію сучасних наукових джерел з використанням методів аналізу, синтезу та узагальнення. До вибірки включено публікації у провідних міжнародних журналах

з менеджменту та інформаційних систем, що дозволило ідентифікувати ключові підходи до застосування штучного інтелекту у стратегічному управлінні, а також визначити основні теоретичні концепції (ресурсно-орієнтований підхід, теорія динамічних здібностей, концепція гібридного інтелекту).

На другому етапі застосовано порівняльний аналіз практик впровадження AI-технологій у діяльність компаній різних секторів економіки. Емпірична база дослідження сформована на основі відкритих джерел, аналітичних звітів та корпоративних матеріалів українських підприємств. До вибірки включено 10 компаній, що представляють такі галузі: роздрібна торгівля, виробництво, логістика, HoReCa, маркетинг та HR-сервіси. Вибірка формувалася за принципом варіативності рівня цифрової зрілості — від компаній із системною інтеграцією штучного інтелекту до організацій, де його застосування є фрагментарним або відсутнім.

Для оцінювання рівня інтеграції штучного інтелекту використано якісну шкалу, що передбачає виділення трьох рівнів: операційного (автоматизація окремих процесів), тактичного (підтримка управлінських рішень) та стратегічного (використання AI у формуванні довгострокової стратегії). Додатково аналізувалися показники ефективності, зокрема швидкість прийняття рішень, рівень автоматизації процесів, точність аналітичних оцінок та вплив на ключові бізнес-показники.

Метод кейс-аналізу дозволив детально розглянути особливості впровадження AI-рішень у конкретних компаніях та виявити типові ефекти їх використання для управлінських процесів. Порівняння отриманих результатів здійснювалося за допомогою елементів контент-аналізу, що забезпечило можливість узагальнення емпіричних даних та виявлення закономірностей інтеграції штучного інтелекту у різних організаційних контекстах.

Для інтерпретації результатів застосовано системний підхід, який дозволяє розглядати штучний інтелект як елемент складної організаційної системи, що взаємодіє з людським капіталом, управлінськими структурами та зовнішнім середовищем. Це дало змогу оцінити не лише технологічні аспекти впровадження AI, але й його вплив на процес прийняття стратегічних рішень, організаційне навчання та адаптивність підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні світова економіка функціонує в умовах підвищеної невизначеності, геополітичної напруженості та технологічних розривів. Особливо це відчувається у кризових та посткризових економіках, зокрема тих, що відновлюються після воєнних конфліктів, де виникає потреба у нових підходах до управління, здатних забезпечити більшу адаптивність і стійкість організацій. У таких умовах штучний інтелект (ШІ) дедалі частіше розглядається як одна з технологій, що може істотно змінити практик стратегічного управління. Можливості обробки великих масивів даних у режимі реального часу, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та аналізу поведінкових моделей створюють передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і зниження впливу когнітивних упереджень у процесі їх прийняття.

Традиційні ERP-системи свого часу розв'язували проблему розрізненості інформації, централізуючи корпоративні дані. Однак сьогодні бізнес має справу зі стрімким зростанням різномірних і розподілених потоків даних у режимі реального часу — як внутрішніх, так і зовнішніх — у хмарних, периферійних та гібридних середовищах. Використання хмарних застосунків ще більше посилило фрагментацію, через що критично важлива інформація часто розпорошена між несумісними системами.

Наприклад, роздрібна компанія, яка застосовує штучний інтелект для прогнозування попиту, може отримувати неточні результати, якщо її дані зберігаються у застарілих ERP, хмарній CRM і сторонніх логістичних платформах. Натомість уніфікована архітектура даних забезпечує доступ до якісної інформації в реальному часі, що підвищує точність прогнозів і сприяє зниженню витрат. Єдина система управління даними є критично важливою для компанії, оскільки вона:

- усуває розрізненість, поєднуючи структуровані й неструктуровані дані з різних застосунків і зовнішніх джерел у єдиному інформаційному просторі;
- забезпечує доступ до даних у режимі реального часу завдяки єдиному керованому шару для аналітики та рішень на основі штучного інтелекту;
- підтримує гібридні та мультихмарні архітектури, гарантуючи безперервний обмін і рух даних між різними середовищами.

Використання систем штучного інтелекту також поступово змінює традиційні управлінські ролі, впливає на розподіл відповідальності, механізми координації діяльності та процеси організаційного навчання. Разом з тим, відсутність узгоджених теоретичних моделей і достатньої емпіричної бази щодо інтеграції ШІ в систему управління обмежує можливості його ефективного використання та може створювати додаткові ризики для довгострокового розвитку організацій.

Відповідно до ресурсно-орієнтованої концепції, довгострокові конкурентні переваги організацій ґрунтуються на унікальних, цінних і важковідтворюваних ресурсах [6]. У сучасній цифровій економіці до таких ресурсів усе частіше відносять дані, аналітичні платформи та алгоритми штучного інтелекту, інтегровані

в управління. Їх застосування підвищує обґрунтованість управлінських рішень і відкриває нові можливості для створення організаційної цінності.

Теорія динамічних здібностей доповнює цей підхід, акцентуючи на здатності організацій своєчасно реагувати на зміни середовища, використовувати нові можливості та трансформувати власні ресурси. У цьому контексті штучний інтелект виступає інструментом посилення таких здібностей, оскільки забезпечує аналіз великих масивів даних, виявлення трендів і підтримку більш гнучких управлінських рішень.

Згідно з теорією складних систем, організації розглядаються як відкриті, нелінійні системи, здатні до самоорганізації. Упровадження інтелектуальних технологій у таких умовах трансформує взаємодію між рівнями управління та підрозділами. Інтеграція ШІ може підсилювати синергетичні ефекти, але водночас підвищує ризики нестабільності через ускладнення управлінських процесів.

Традиційно штучний інтелект сприймався як допоміжний засіб автоматизації окремих функцій, зокрема обробки інформації та підтримки прийняття рішень. У такій ролі він підвищує ефективність управління, але не змінює принципово організаційну ієрархію [8].

Водночас розвиток машинного навчання та автономних цифрових систем зумовив появу підходів, у яких штучний інтелект розглядається як своєрідний квазіагент організації. Такі системи здатні самостійно навчатися, генерувати рекомендації та впливати на управлінські рішення [15]. У результаті межі між людським і алгоритмічним управлінням поступово стираються, формуючи нові моделі взаємодії між менеджерами та інтелектуальними технологіями.

Для аналізу рівня інтеграції штучного інтелекту в управління доцільно виокремлювати операційний, тактичний і стратегічний рівні. На операційному рівні ШІ застосовується для автоматизації рутинних процесів, оптимізації використання ресурсів та управління операціями в режимі реального часу, що забезпечує швидкі та вимірювані результати. На тактичному рівні алгоритмічні інструменти використовуються для підтримки середньострокового планування, управління персоналом, оцінювання ризиків та вибору управлінських альтернатив, розширюючи аналітичні можливості менеджерів [7].

Стратегічний рівень інтеграції штучного інтелекту стосується формування довгострокових орієнтирів розвитку організації, визначення інноваційних пріоритетів і її позиціонування на ринку. Водночас застосування інтелектуальних технологій на цьому рівні залишається дискусійним, адже стратегічні рішення характеризуються високою невизначеністю та потребують урахування не лише економічних, а й соціальних і ціннісних чинників.

Імплементация ШІ в управління супроводжується комплексом інституційних, етичних, когнітивних і технологічних ризиків. Інституційні виклики пов'язані передусім із невизначеністю нормативно-правової бази та розподілом відповідальності за рішення, сформовані алгоритмами. Етичні ризики охоплюють можливу упередженість алгоритмів, недостатню прозорість процесів ухвалення рішень і потенційне зниження довіри працівників.

Когнітивні ризики проявляються або в надмірній залежності менеджерів від рекомендацій ШІ, або у недовірі до них. Технологічні обмеження зумовлені якістю та доступністю даних, складністю інтеграції нових рішень з існуючими інформаційними системами, а також підвищеними кіберризиками. Сукупність зазначених факторів підкреслює необхідність комплексного, системного підходу до впровадження штучного інтелекту в управлінські практики організацій. За опитуванням Top Lead за підтримки Forbes Ukraine та Мінцифри, 93% опитаних українських компаній уже використовують ШІ, 62% фіксують позитивний вплив на продуктивність та економічні показники, а найбільш активні щодо подальшого масштабування — гуртова і роздрібна торгівля, маркетинг і PR, фінансовий сектор, освіта та сфера послуг. Найпоширеніший напрям застосування — аналіз даних і прогнозування (75,8%), далі йдуть маркетинг, продажі та клієнтський сервіс [16]. McKinsey у глобальному дослідженні 2025 року показує, що ШІ найчастіше використовується в marketing & sales, product/service development, service operations, software engineering та IT. За галузями високі рівні регулярного використання генеративного ШІ мають, зокрема, technology, media & telecom, consumer goods & retail, financial services; для media & telecom особливо виокремлюються service operations, а для retail — marketing & sales. Це добре збігається з українською картиною, де першими масштабуються торгівля, маркетинг і фінанси [17].

Наведемо найяскравіші приклади використання ШІ в роботі компаній. Так, Миронівський хлібопродукт (МХП) автоматизувала розподіл 2 млн. тонн зерна та олійних між локаціями зберігання й обробки за допомогою Microsoft Azure. Система рахує понад 10 млн. сценарних комбінацій для рішень щодо географії, логістики та складування. До впровадження такого рішення ці розрахунки займали майже 2 тижні і 15 людей; після перенесення на Azure — 15 хвилин. Microsoft також наводить прямий фінансовий ефект: \$200 тис. щорічної економії, а в окремих сценаріях — понад \$1 млн. на рік [21]. Ще один кейс від МХП — це впровадження Smart Technology Assistant (SMART TA), який позиціонується як end-to-end рішення на основі AI-моделей для управління процесами вирощування птиці. Воно допомагає планувати виробництво, контролювати показники життєзабезпечення, розраховувати оптимальні параметри утримання

Таблиця 1

**Узагальнення ефекту впровадження штучного інтелекту в організаційне управління на прикладі українських компаній**

Компанія / ринок	Продукт	Управлінська функція	До впровадження	Після впровадження	Ефект
МХП (agro/foodtech)	Smart Technology Assistant (Smart TA), Data Model Meat Processing модель для підвищення коефіцієнта виходу м'яса з різних анатомічних частин курки та контролю якості продукції (DMMP) та MHP4U-екосистема рекрутингу	підтримка оперативнo-логістичних і планових управлінських рішень: вибір локацій зберігання, балансування потужностей, моделювання альтернатив і швидка реакція на збої AI-керування вирощуванням птиці	2 тижні, 15 людей	15 хвилин на Azure SMART TA для автоматизованого контролю параметрів	різке скорочення циклу розрахунку; економія \$200 тис./рік, окремі сценарії >\$1 млн./рік якісне покращення виробничих результатів
Silpo / Fozzy (ритейл)	Kissa AI («Лабораторія Зі») Insights Copilot	керування категоріями й товарними залишками, прогнозування та коригування ціноутворення у магазині, а також самообслуговування на касах, управління сервісом, репутацією, аналітикою	ручний аналіз сотень тисяч згадок займав тижні	аналіз масиву для звіту — за хвилини	прискорення підготовки аналітики в десятки/сотні разів
Hillel IT School (освіта/послуги)	Ringostat Supervisor AI	контроль якості продажів	аналіз лише 10% з 2000 дзвінків/тиждень	аналіз 100% дзвінків	охоплення контролем зросло в 10 разів
Нова пошта	Computer Vision, Image Recognition, Predictive Analytics, Route Optimization, Automation, NLP	управління логістичними потоками та сортування	значна частка ручної обробки, обмежена швидкість	автоматизовані сортувальні центри, оптимізація маршрутів	до 1,5 млн. відправлень/день; стабільна next-day доставка
Дія (Diia.AI)	LLM; NLP; Decision Engine, Integration with registries; RPA	надання державних послуг та прийняття рішень	багатокрокові процедури, ручне введення даних	AI-агент: послуга через 1 запит	скорочення процесу до 1 дії; миттєве надання послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [23–28]

і автоматично керувати критичними факторами. Цифрова трансформація в МХП офіційно розпочалася у 2020 році, коли запустили програму впровадження систем SAP (ERP, CRM, MDG тощо). Ця трансформація стала найбільшою у Східній Європі, охопивши ключові бізнес-напрями МХП. Основна мета — побудова цифрової платформи для ефективного управління ресурсами, взаємовідносинами з клієнтами, закупівлями, майстер-даними та персоналом [21].

Команда Сильпо (Fozzy Group) щороку обробляє понад 1 млн. телефонних дзвінків, 500 тис. чатів та email-звернень і близько 300 тис. взаємодій у соцмережах; середній час першої відповіді — менше 10 хвилин. Водночас Fozzy Group збирає близько 70 тис. онлайн-згадок щомісяця, а для річного звіту аналізується близько 800 тис. згадок. YouScan стверджує, що ручний аналіз такого обсягу зайняв би тижні для цілої команди, тоді як із Insights Copilot це займає хвилини. Hillel IT School застосовує AI для контролю якості продажів через аналіз телефонних дзвінків, що дозволило перейти від вибіркового моніторингу (близько 10%) до повного охоплення (100%), підвищивши ефективність контролю та якість взаємодії з клієнтами. Нова пошта інтегрує комплекс AI-рішень (прогнозна аналітика, оптимізація маршрутів, комп'ютерний зір) для управління логістичними процесами, що забезпечує високу пропускну здатність (до 1,5 млн. відправлень на добу), скорочення витрат і стабільну швидкість доставки. Дія (Diia.AI) використовує генеративний штучний інтелект та NLP для автоматизації державних послуг, трансформуючи багатокрокові адміністративні процедури в одноетапні AI-запити, що суттєво знижує транзакційні витрати та підвищує доступність сервісів.

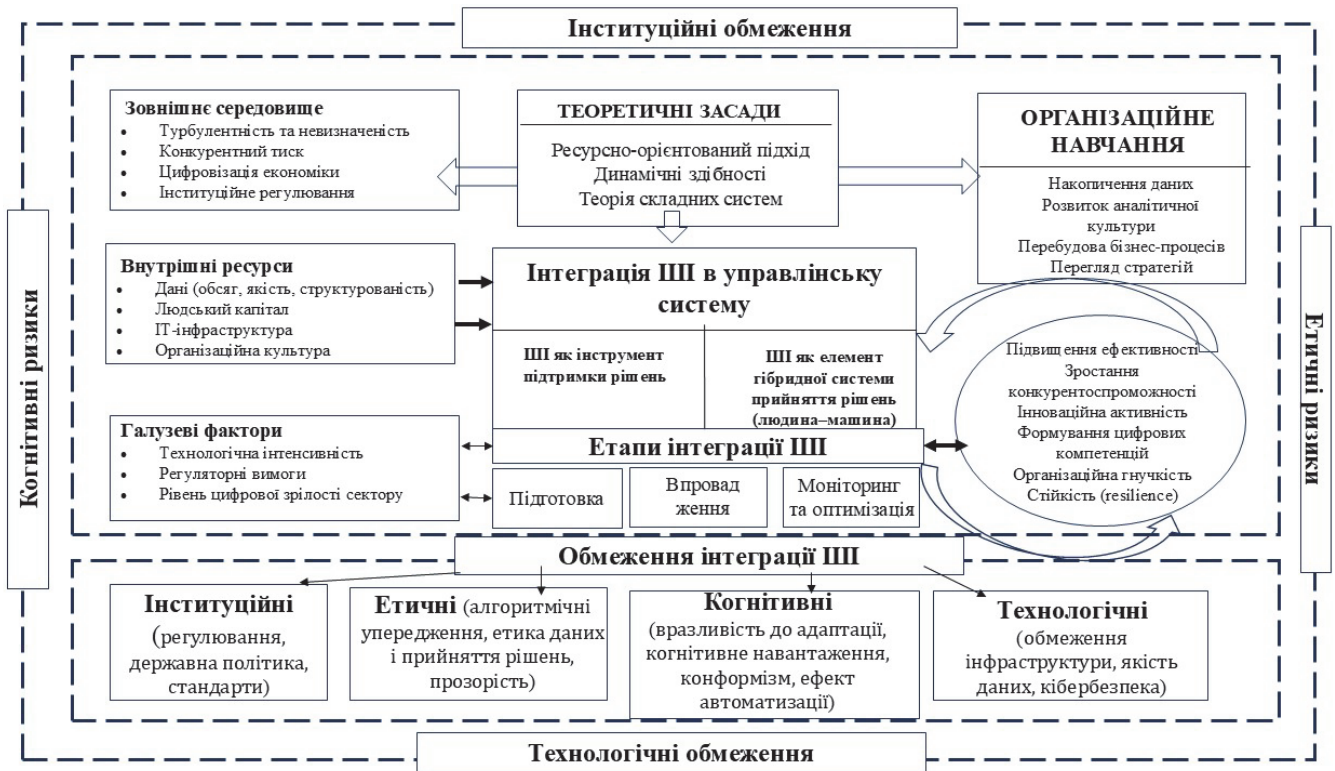


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями  
Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз наукових джерел і емпіричних кейсів українських та міжнародних компаній дозволив виявити ключові закономірності, функціональні напрями та обмеження використання штучного інтелекту в управлінні. Водночас відсутність узагальненої моделі, яка б поєднувала стратегічний, операційний і технологічний рівні інтеграції ШІ, обмежує можливості його ефективного впровадження. З метою усунення зазначених прогалин автором запропоновано концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту в систему управління компаніями (рис. 1).

Рисунок 1 відображає концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями, яка поєднує ресурсні, інституційні та поведінкові аспекти цифрової трансформації управління. Модель має багаторівневу структуру та ґрунтується на взаємодії трьох ключових блоків: вхідних факторів, процесу інтеграції штучного інтелекту та результатів управлінської діяльності.

До вхідних факторів належать зовнішнє середовище (турбулентність, конкурентний тиск, цифровізація економіки, інституційне регулювання), внутрішні ресурси організації (дані, людський капітал, ІТ-інфраструктура, організаційна культура) та галузеві фактори (технологічна інтенсивність, регуляторні вимоги, рівень цифрової зрілості сектору). Сукупність цих чинників визначає потенціал і обмеження впровадження AI-рішень у діяльність організації.

Центральним елементом моделі є процес інтеграції штучного інтелекту в управлінську систему, який розглядається у двох вимірах: як інструмент підтримки прийняття рішень та як елемент гібридної системи «людина-машинна». Інтеграція реалізується через послідовні етапи — підготовку, впровадження та моніторинг і оптимізацію — та охоплює операційний, тактичний і стратегічний рівні управління.

Теоретичною основою моделі виступають ресурсно-орієнтований підхід, теорія динамічних здібностей та теорія складних систем, що дозволяє розглядати штучний інтелект як стратегічний ресурс і фактор формування адаптивності організацій. Важливим елементом моделі є блок організаційного навчання, який відображає накопичення даних, розвиток аналітичної культури, перебудову бізнес-процесів, перегляд стратегій та управління знаннями. Саме через механізми навчання забезпечується трансформація управлінських практик та посилення ефектів від використання AI.

Результатом інтеграції штучного інтелекту є підвищення ефективності управлінських рішень, зростання конкурентоспроможності, розвиток інноваційної активності, формування цифрових компетенцій, підвищення організаційної гнучкості та стійкості (resilience) організацій. У моделі відображено наявність зворотного зв'язку, відповідно до якого досягнуті результати впливають на подальший розвиток організації та її здатність до адаптації.

Окрему роль у моделі відіграють обмеження інтеграції штучного інтелекту, представлені інституційними, етичними, когнітивними та технологічними факторами. Вони виступають модераторами ефективності впровадження AI, впливаючи як на процес інтеграції, так і на отримані результати.

Отже, запропонована модель дозволяє комплексно описати інтеграцію штучного інтелекту у стратегічне управління як системний, багаторівневий і динамічний процес, що поєднує технологічні, організаційні та поведінкові компоненти.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління значно підвищує ефективність прийняття рішень, особливо в нестабільних посткризових умовах, а також, що рівень впровадження сучасних інструментів прямо впливає на ефективність компанії: там, де інтеграція широка, організації швидше приймають рішення, працюють продуктивніше і легше адаптуються до змін ринку, тоді як відсутність таких рішень обмежує гнучкість і потенціал для нововведень. Взаємодія людини та алгоритмічних систем у процесі управління організаціями підкреслює важливість поєднання аналітичних можливостей штучного інтелекту з управлінською експертизою людини, що дозволяє формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Наукова новизна полягає у розробленні концептуальної моделі інтеграції штучного інтелекту у стратегічне управління організаціями, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує ресурсні, інституційні та поведінкові фактори та враховує багаторівневу структуру управління. Результати підтверджують можливість розробки системи стратегічного управління на основі ШІ, яка включає аналітику даних, прогнозне моделювання та механізми адаптивного навчання у формулювання та виконання організаційної стратегії.

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Журавель О. В. Штучний інтелект в управлінні підприємствами. *Економіка та держава*. 2025. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/609> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Коць О., Стойко М., Коць О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6593> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Пашечко М. М. Використання штучного інтелекту в управлінні підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. (20). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/1118/1100> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Карпенко О. В. Штучний інтелект як цифровий інструмент управління організаціями. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 189–200. URL: [https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu\\_55\\_2024\\_189\\_200](https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_55_2024_189_200) (дата звернення: 25.02.2026).
5. Олецкий О. В. Використання штучного інтелекту в діяльності підприємств і організацій. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35 (74), № 4. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35\\_74\\_4/14.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/14.pdf) (дата звернення: 27.02.2026).
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The business of artificial intelligence: What it can and cannot do for your organization. *Harvard Business Review*. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence> (дата звернення: 05.03.2026).
8. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, № 1. P. 108–116. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> (дата звернення: 05.03.2026).
9. Dwivedi Y. K. et al. Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 57. Article 102221. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102221>
10. Ivanov D., Dolgui A., Das A. Digital supply chain twins: Managing the ripple effect, resilience, and disruption risks with AI-based simulation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 177. Article 121548. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>

11. Jarrahi M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61, № 4. P. 577–586. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
12. Kellogg K. C., Valentine M. A., Christin A. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14, № 1. P. 366–410. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
13. Marabelli M., Newell S., Kruse L. Artificial intelligence and the strategic management of knowledge: The next frontier for organizations. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 149. P. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.017>
14. OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the future of work. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
15. Raisch S., Krakowski S. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46, № 1. P. 192–210. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
16. Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*. 2021. Vol. 63, № 4. P. 31–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256211003334>
17. The state of AI in 2024. *McKinsey & Company*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 02.03.2026).
18. AI adoption in business: Trends and insights. *Deloitte Ukraine*. 2025. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 02.03.2026).
19. Most employees in Ukraine regularly use AI in their work. *UNN*. 2025. URL: <https://unn.ua/en/news/most-employees-in-ukraine-regularly-use-ai-in-their-work> (дата звернення: 02.03.2026).
20. White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust. *European Commission*. 2020. URL: [https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence\\_en](https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence_en) (дата звернення: 02.03.2026).
21. Лопоха О. Як МХП розробляє та впроваджує AI-рішення. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/yak-mxp-rozroblyaje-ta-vprovadzuje-ai-risennya-9er43l> (дата звернення: 03.03.2026).
22. Лінден Х. Як українська IT-школа, використовуючи штучний інтелект Ringostat, скорочує контроль менеджерів з продажу в 10 разів. URL: <https://blog.ringostat.com/en/how-ukrainian-it-school-using-ai-ringostat-cuts-sales-manager-oversight-by-10x/> (дата звернення: 06.03.2026).
23. Next day delivery: the unstoppable postal service keeping Ukraine going. *The Guardian*. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/11/car-bumpers-homemade-pies-no-weapons-allowed-the-unstoppable-postal-service-keeping-ukraine-going> (дата звернення: 02.03.2026).
24. Diia.AI: перший у світі державний AI-агент. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/diiaai-pershyu-u-sviti-derzavnyu-ai-ahent> (дата звернення: 03.03.2026).
25. Diia.AI: the technologies behind the world’s first AI assistant. *IT Ukraine Association*. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/diia-ai-the-technologies-behind-the-world-s-first-ai-assistant-for-public-services/> (дата звернення: 02.03.2026).
26. Diia.AI: Ukraine’s national AI agent for government services. *European Commission*. 2025. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/diiaai-ukraines-national-ai-agent-government-services> (дата звернення: 02.03.2026).

## References

1. Zhuravel, O. V. (2025). Shtuchnyi intelekt v upravlinni pidpriemstvom. *Ekonomika ta derzhava*. Retrieved from <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/609>
2. Kots, O., Stoiko, M., & Kots, O. (2025). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva: priorytety ta perevahy v umovakh hlobalizatsii rynku pratsi. *Ekonomika ta suspilstvo*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6593>
3. Pashechko, M. M. (2026). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinni pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. Retrieved from <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/1118/1100>
4. Karpenko, O. V. (2024). Shtuchnyi intelekt yak tsyfrovoy instrument upravlinnia orhanizatsiiamy. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (55), 189–200. Retrieved from [https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu\\_55\\_2024\\_189\\_200](https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_55_2024_189_200)
5. Oletskyi, O. V. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v diialnosti pidpriemstv i orhanizatsii. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 35(74), 4. Retrieved from [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35\\_74\\_4/14.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/14.pdf)
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence: What it can and cannot do for your organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
8. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

9. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Sharma, S. K., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., et al. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 102221. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102221>
10. Ivanov, D., Dolgui, A., & Das, A. (2022). Digital supply chain twins: Managing the ripple effect, resilience, and disruption risks with AI-based simulation. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121548. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>
11. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
12. Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
13. Marabelli, M., Newell, S., & Kruse, L. (2022). Artificial intelligence and the strategic management of knowledge: The next frontier for organizations. *Journal of Business Research*, 149, 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.017>
14. OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the future of work*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
15. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
16. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2021). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 63(4), 31–55. <https://doi.org/10.1177/00081256211003334>
17. McKinsey & Company. (2024). *The state of AI in 2024*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
18. Deloitte Ukraine. (2025). *AI adoption in business: Trends and insights*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
19. UNN. (2025). Most employees in Ukraine regularly use AI in their work. Retrieved from <https://unn.ua/en/news/most-employees-in-ukraine-regularly-use-ai-in-their-work>
20. European Commission. (2020). *White paper on artificial intelligence: A European approach to excellence and trust*. Retrieved from [https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence\\_en](https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence_en)
21. Lopokha, O. (n.d.). Yak MKhP rozrobliacie ta vprovadzhuie AI-rishennia. Retrieved from <https://speka.ua/artificial-intelligence/yak-mxp-rozroblyaje-ta-vprovadzuje-ai-risennya-9er43l>
22. Linden, H. (n.d.). How Ukrainian IT school using artificial intelligence Ringostat cuts sales manager oversight by 10x. Retrieved from <https://blog.ringostat.com/en/how-ukrainian-it-school-using-ai-ringostat-cuts-sales-manager-oversight-by-10x/>
23. The Guardian. (2025). Next day delivery: The unstoppable postal service keeping Ukraine going. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/11/car-bumpers-homemade-pies-no-weapons-allowed-the-unstoppable-postal-service-keeping-ukraine-going>
24. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Diia.AI: The first state AI agent in the world. Retrieved from <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/diiaai-pershyy-u-sviti-derzavnyy-ai-ahent>
25. IT Ukraine Association. (2025). Diia.AI: The technologies behind the world's first AI assistant for public services. Retrieved from <https://itukraine.org.ua/en/diia-ai-the-technologies-behind-the-world-s-first-ai-assistant-for-public-services/>
26. European Commission. (2025). Diia.AI: Ukraine's national AI agent for government services. Retrieved from <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/diiaai-ukraines-national-ai-agent-government-services>

Дата першого надходження статті до видання: 10.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.04.2026

Дата публікації: 16.04.2026

**Kolesnyk Olha**  
*PhD in Economics,*  
*Associate Professor of the Economics, Law*  
*and Business Administration Department*  
*Odesa National Economic University*

## INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

**Summary.** *Introduction.* The modern economic environment is characterized by high dynamism, increasing uncertainty and rapid transformation of technologies. In these conditions, organizations are forced to review traditional approaches to strategic management and implement digital tools that can increase the effectiveness of analytics and support management decision-making.

The article examines the integration of artificial intelligence technologies into the processes of strategic management of organizations. As a result of the study, the author developed a conceptual model of integrating artificial intelligence into the strategic management of organizations, identified the main advantages of using AI technologies in strategic management, in particular, increasing the accuracy of analytical assessments, supporting forecasting and optimizing management decisions. The results obtained can be used for further research into the digital transformation of management and developing practical recommendations for the implementation of artificial intelligence technologies in the activities of organizations.

The purpose of the article is to study the features of integrating artificial intelligence into the strategic management of organizations and develop a conceptual model of such integration, taking into account resource, institutional and behavioral factors.

**Materials and methods.** The materials include publications in leading international journals on management and information systems, which allowed us to identify key approaches to the application of artificial intelligence in strategic management, as well as to determine the main theoretical concepts (resource-oriented approach, dynamic capabilities theory, hybrid intelligence concept). The empirical basis of the study is formed on the basis of open sources, analytical reports and corporate materials of Ukrainian enterprises.

The study has a mixed-methods design, which involves the use of a systematic review of scientific literature, comparative analysis and case analysis of the practice of Ukrainian companies. Comparative analysis was applied to the practices of implementing AI technologies in the activities of companies in different sectors of the economy. The case analysis method allowed us to consider in detail the features of implementing AI solutions in specific companies and identify typical effects of their use for management processes. To interpret the results, a systems approach was used, which allows considering artificial intelligence as an element of a complex organizational system that interacts with human capital, management structures and the external environment. This made it possible to assess not only the technological aspects of AI implementation, but also its impact on the strategic decision-making process, organizational learning and adaptability of enterprises.

**Results.** The study confirms that the integration of artificial intelligence into strategic management significantly increases the effectiveness of decision-making, especially in unstable post-crisis conditions. The interaction of humans and algorithmic systems in the process of managing organizations emphasizes the importance of combining the analytical capabilities of artificial intelligence with human managerial expertise, which allows for the formation of more substantiated strategic decisions.

*The scientific novelty lies in the development of a conceptual model of integrating artificial intelligence into the strategic management of organizations, which, unlike existing approaches, combines resource, institutional and behavioral factors and takes into account the multi-level management structure. The results support the feasibility of developing an AI-based strategic management framework that incorporates data analytics, predictive modeling, and adaptive learning mechanisms into organizational strategy formulation and execution.*

*Discussion. Further research could focus on longitudinal data, explore cross-industry comparisons, and examine the ethical implications of using AI in strategic decision-making.*

**Key words:** *artificial intelligence integration, AI-driven strategic management, decision-making efficiency optimization, post-crisis economic resilience, digital transformation of organizations, data-driven managerial innovation.*