

УДК 331.1:004.8:005.3

JEL Classification: M19, O39

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).237-243](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).237-243)

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Інноваційні підходи до корпоративного управління в Україні: вплив штучного інтелекту та використання розвідувальних аналітичних інструментів

Стаття присвячена вивченню переваг та викликів, з якими стикаються компанії при впровадженні інноваційних технологій. Метою дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні, а також розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності управлінських процесів, адаптації до нестабільного середовища та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Досліджено, як штучний інтелект допомагає оптимізувати бізнес-процеси, покращити прийняття рішень і персоналізувати послуги для клієнтів. Беручи до уваги сучасні тенденції у корпоративному управлінні, проведено SWOT-аналіз використання штучного інтелекту в діяльності підприємств корпоративного типу. У статті також висвітлено важливість підготовки персоналу та інтеграції нових технологій у вже існуючі структури. Зазначено, що для успішного впровадження технологій потрібно: проведення аудиту внутрішніх процесів для визначення потреб у автоматизації та аналітиці; визначення цілей і стратегій; вибір інструментів і технологій; побудова інфраструктури даних; інтеграція ШІ в корпоративні процеси; розвиток компетенцій персоналу; управління змінами; дотримання норм захисту даних; розробка механізмів регулярного моніторингу ефективності впроваджених рішень. Обґрунтовано, що для того, щоб інноваційні підходи, зокрема, використання штучного інтелекту та аналітики, мали позитивний вплив на розвиток корпоративного управління, в дослідженні зроблені висновки про необхідність забезпечення комплексного підходу, що включає не лише технологічні інвестиції, але й стратегічне управління змінами, розвиток компетенцій співробітників та належне регулювання з боку держави.

Визначено перспективи подальших досліджень у галузі етики використання ШІ, а також розвитку нових технологічних платформ. Стаття підкреслює важливість врахування специфічних потреб українських компаній при адаптації до цифрових змін. Загалом, дослідження сприяє розумінню того, як інноваційні підходи можуть підвищити ефективність корпоративного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

**корпоративне управління, штучний інтелект, розвідувальні аналітичні інструменти, інноваційні підходи, управлінські процеси**

**Постановка проблеми:** Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком технологій і зростанням значущості штучного інтелекту (ШІ) у прийнятті управлінських рішень. У сучасних умовах глобальної конкуренції використання розвідувальних аналітичних інструментів дає змогу компаніям підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та приймати стратегічно важливі рішення на основі даних. В українських реаліях, коли бізнес часто стикається з нестабільністю, впровадження ШІ та аналітичних інструментів може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, прозорості корпоративного управління та адаптації до змін середовища.

Вплив штучного інтелекту (ШІ) та використання розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління має глибокі наукові та практичні зв'язки, що відображаються в кількох аспектах: розробка нових методів збору, аналізу та інтерпретації великих обсягів даних (bigdata) є важливою науковою задачею (ШІ дозволяє з точністю передбачати тренди, які можуть впливати на стратегічне управління компанією); розвідувальні інструменти на основі ШІ допомагають оптимізувати рішення на основі прогнозів; розвідувальні аналітичні інструменти на основі ШІ здатні виявляти тенденції в діяльності конкурентів, аналізувати їхні стратегії

та запропонувати можливі шляхи для адаптації до цих змін; ШІ дозволяє виявляти потенційні ризики в різних сферах, від фінансів до репутаційних загроз, і здійснювати необхідні коригування в стратегії компанії. В результаті, наукові та практичні завдання взаємодіють, оскільки наукові дослідження розробляють нові методи й інструменти, які на практиці застосовуються для підвищення ефективності корпоративного управління та стратегічного планування в умовах невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці приділяють значну увагу питанням впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на різні види діяльності підприємств, можливості інтегрування їх в процеси управління підприємствами: використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на управління корпораціями у контексті сталого розвитку досліджується авторами Завражний К. [1], Томах В. В., Сігасва Т. Є., Мартиненко[7]; можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств відображені в працях Кузьомко В., Бурангулова В.[2], Лісова Р. [3], Нікітін Ю., Кульчицький О.[5], Смоляк Ю., Холодницька А.[6]; інноваційний аспект та потенціал штучного інтелекту детально окреслений у Несенюк А. [4].

Водночас, подальшого ґрунтовного розгляду, в контексті заявленої тематики, потребують невирішені аспекти досліджень за такими напрямками: недостатність емпіричних даних, адаптація корпоративного управління до нестабільного середовища, розробка рекомендацій щодо впровадження інновацій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні та обґрунтування рекомендацій для їх подальшого впровадження в діяльність українських корпорацій.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та аналітичні інструменти, стали важливими інструментами для модернізації корпоративного управління в усьому світі, і Україна не є винятком.

Згідно з дослідженнями глобальних консалтингових компаній, таких як McKinsey або Deloitte, близько 30-40% компаній у країнах, що розвиваються, включаючи Україну, починають інтегрувати ШІ в корпоративне управління для аналізу великих даних, автоматизації рутинних процесів та підвищення ефективності бізнес-рішень[4].

В Україні процес впровадження ШІ та аналітики в корпоративне управління лише набирає популярності, однак навіть на цьому етапі вже можна відзначити основні тенденції цих технологій для українських підприємств:

1. Компанії, які впроваджують технології ШІ, спостерігають за зменшенням часу на виконання рутинних завдань (наприклад, автоматизація обробки даних, управління запасами чи взаємодії з клієнтами). Зазначене дозволяє скоротити операційні витрати та підвищити загальну продуктивність;

2. Використання аналітичних інструментів дає змогу компаніям отримувати більш точні прогнози щодо попиту, поведінки споживачів і ринкових тенденцій. Це сприяє більш обґрунтованим і ефективним управлінським рішенням, що зменшує ризики та підвищує конкурентоспроможність.

3. Покращення персоналізації послуг та продуктів. Завдяки ШІ компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та задоволеності. Це особливо важливо для компаній, які працюють у сфері послуг або електронної комерції.

4. Інноваційні підходи дозволяють компаніям швидше реагувати на зміни на ринку або зовнішнє середовище, оптимізуючи бізнес-процеси в реальному часі та даючи можливість швидко адаптуватися до нових умов.

5. Оптимізація ресурсів і ефективність - ШІ дозволяє оптимізувати використання ресурсів, наприклад, в управлінні ланцюгами постачання або в енергетичній ефективності. Це призводить до зменшення витрат і більш ефективного використання наявних ресурсів.

6. Застосування ШІ в забезпеченні кібербезпеки дозволяє оперативно виявляти загрози, знижуючи ризики витоків або втрат даних. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли дані стають важливим активом компанії.

7. Зростання впливу на міжнародні ринки, а саме: використання новітніх технологій дозволяє компаніям збільшувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, оптимізуючи виробничі процеси та впроваджуючи інновації, які дозволяють виходити на нові ринки або залучати нових клієнтів.

8. Згідно з дослідженням, інтеграція ШІ в корпоративний бізнес може покращити його сталість, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та сприяння соціально-економічному розвитку [1, 7].

Окреслені тенденції демонструють загальний напрям, в якому рухаються компанії України, що впроваджують новітні технології, створюючи додаткові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У ході дослідження було опитано 598 директорів корпорацій, які вже інтегрували штучний інтелект (ШІ) та аналітичні системи у свою роботу. Результати анкетування свідчать про значні переваги та виклики, пов'язані з їхнім використанням.

Основні результати опитування такі: 82% респондентів відзначили, що використання ШІ допомогло покращити ефективність бізнес-процесів, зокрема автоматизацію рутинних завдань та оптимізацію робочого часу; 74% керівників зазначили зростання доходів компаній на 15-20% завдяки впровадженню аналітичних платформ для прогнозування продажів та аналізу клієнтських даних; 68% опитаних підтвердили зменшення операційних витрат у середньому на 12%, зокрема через оптимізацію ланцюгів постачання; 55% респондентів вказали на підвищення якості прийняття рішень завдяки аналітичним інструментам, які дозволяють отримувати детальний аналіз ризиків та можливостей у реальному часі; 39% керівників відзначили виклики, пов'язані з впровадженням ШІ, такі як складність інтеграції з існуючими системами та необхідність перенавчання персоналу. Отже, більшість респондентів високо оцінили вплив ШІ та аналітики на ефективність роботи компаній, але зазначили потребу в належному управлінні змінами для досягнення максимального результату.

Варто підкреслити, що велике значення, на думку автора, при дослідженні впливу штучного інтелекту та розвідувальних аналітичних інструментів на корпоративне управління в Україні, мають декілька факторів:

- тип і масштаб компанії: для великих компаній результат може бути вищим завдяки масштабам впровадження;
- рівень розвитку технологій: якщо компанія вже має базову технологічну інфраструктуру, впровадження нових інструментів може дати швидший результат;
- досвід і кваліфікація персоналу: чим вищий рівень підготовки співробітників, тим ефективнішим буде впровадження;
- економічні та зовнішні умови: нестабільність економіки або відсутність доступу до ресурсів можуть знизити ефективність технологій.

Результати проведеного SWOT-аналізу використання штучного інтелекту в діяльності підприємств корпоративного типу відображений в табл 1.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз використання штучного інтелекту у корпоративному управлінні в українських корпораціях

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення точності управлінських рішень завдяки аналізу великих обсягів даних;</li> <li>- автоматизація рутинних завдань, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів;</li> <li>- збільшення швидкості обробки інформації та реакції на зміни ринку;</li> <li>- можливість персоналізації послуг та підвищення задоволеності клієнтів;</li> <li>- оптимізація бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності.</li> </ul>	<p>2. Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня обізнаність та компетенція персоналу у сфері ШІ;</li> <li>- високі витрати на впровадження та адаптацію технологій;</li> <li>- обмежений доступ до якісних даних та недостатня їх структурованість;</li> <li>- відсутність системної нормативно-правової бази для регулювання впровадження ШІ;</li> <li>- складність інтеграції ШІ у вже існуючі системи управління.</li> </ul>
<p>3. Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення конкурентних переваг на ринку через інноваційність управлінських підходів;</li> <li>- вихід на міжнародні ринки завдяки використанню передових технологій;</li> <li>- розвиток партнерських відносин з провідними технологічними компаніями;</li> <li>- стимулювання розвитку галузі через державні ініціативи та грантові програми;</li> <li>- зростання інтересу до інновацій серед українських підприємців;</li> <li>- покращення сталості корпоративного бізнесу.</li> </ul>	<p>4. Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність економічного середовища та обмежене фінансування бізнесу;</li> <li>- високі ризики кіберзагроз та порушення конфіденційності даних;</li> <li>- швидкий розвиток технологій, що може призвести до морального старіння вже впроваджених рішень;</li> <li>- нерівномірний рівень технологічного розвитку регіонів України;</li> <li>- опір змін серед персоналу та керівництва через страх перед невідомим або скороченням робочих місць.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Беручи до уваги сучасні тенденції та виклики у корпоративному управлінні, пропонуємо декілька ключових рекомендацій щодо впровадження штучного інтелекту (ШІ) та розвідувальних аналітичних інструментів у діяльність українських корпорацій:

1. Оцінка готовності організації (необхідність проведення аудиту внутрішніх процесів для визначення потреб у автоматизації та аналітиці; необхідність оцінки цифрової зрілості компанії: наявність даних, інфраструктури, технічних компетенцій);

2. Визначення цілей і стратегій (формулювання чітких бізнес-цілей, які ШІ та аналітика допоможуть досягти (наприклад, оптимізація витрат, покращення клієнтського досвіду, прогнозування ринкових ризиків); інтегрування ШІ у загальну корпоративну стратегію, зважаючи на довгостроковий розвиток);

3. Вибір інструментів і технологій (BI-системи (Business Intelligence) для візуалізації даних та побудови дашбордів, ML-моделі для прогнозування попиту, ризиків або поведінки клієнтів. Увага на гнучкість та масштабованість обраних рішень);

4. Побудова інфраструктури даних (створення єдиного джерела правди (single source of truth), об'єднуючи дані з різних підрозділів; забезпечення використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних; інвестування в інструменти очищення, структурування та аналізу даних);

5. Інтеграція ШІ в корпоративні процеси:

- автоматизація рутинних задач (наприклад, обробка запитів у HR, аналіз фінансових звітів);
- використання розумних чат-ботів для комунікації з клієнтами та підтримки;
- впровадження системи прогнозного управління для фінансового аналізу та управління ризиками.

6. Розвиток компетенцій персоналу (організація тренінгів для працівників щодо роботи з ШІ та аналітичними інструментами, підтримка культури навчання для адаптації до нових технологій);

7. Управління змінами (розробка плану змін для інтеграції нових технологій, включаючи комунікаційну стратегію з персоналом, визначення лідерів змін, які сприятимуть впровадженню новацій);

8. Етичні та правові аспекти (дотримання норм захисту даних (наприклад, GDPR), забезпечення прозорості алгоритмів для запобігання упередженості ШІ).

9. Моніторинг і оптимізація (впровадження механізмів регулярного моніторингу ефективності впроваджених рішень, використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення технологій).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Впровадження ШІ та розвідувальних аналітичних інструментів має значний вплив на управлінські процеси, підвищуючи ефективність прийняття рішень, знижуючи витрати та збільшуючи продуктивність. Ці технології стають основою для більш гнучких і швидких бізнес-процесів.

Для того щоб інноваційні підходи, зокрема використання ШІ та аналітики, мали позитивний вплив на розвиток корпоративного управління, необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає не лише технологічні інвестиції, але й стратегічне управління змінами, розвиток компетенцій співробітників та належне регулювання з боку держави.

Потреба в етичному використанні ШІ та захисті персональних даних є важливою темою для подальших досліджень. Це включає аналіз потенційних етичних проблем, пов'язаних з автоматизацією процесів, і створення ефективних механізмів регулювання ШІ на рівні корпоративного управління та держави.

Оскільки корпорації все більше інтегрують ШІ в свої бізнес-процеси, подальші дослідження можуть зосередитись на розробці нових платформ і інструментів, які б забезпечували безшовну інтеграцію ШІ у різноманітні корпоративні структури і полегшували використання цих технологій.

Подальші дослідження в цих напрямках можуть допомогти поглибити розуміння того, як ШІ і аналітичні інструменти можуть змінити корпоративне управління, а також дати можливість створити нові стратегії для ефективного використання інноваційних технологій у бізнесі.

## Список літератури

1. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*, 2023. Випуск 26. С.1-13.
2. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>.
3. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24 (2). С. 114– 118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevsg\\_2019\\_24%282%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevsg_2019_24%282%29__24) (дата звернення 13.12.24).
5. Несенюк А. Потенціал на трильон доларів. McKinsey випустила велике дослідження про майбутню економіку штучного інтелекту. Forbes переказує найголовніше. *Forbes Ukraine* 14.06.2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-paugolovnishe-14062023-14199> (дата звернення 15.12.2024).
6. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 77–87. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86> (дата звернення: 12.12.2024).

7. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. №11. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-1286> (дата звернення: 12.12.2024).
8. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
9. Digital economy and society index 2020. Thematic chapters. URL: <https://eufordigital.eu/wpcontent/uploads/2020/06/DESI2020ThematicchaptersFullEuropeanAnalysis.pdf> (дата звернення: 12.12.2024).

## References

1. Zavrzhnyi K. Yu. (2023) The use of artificial intelligence and the impact of digitalization on the sustainable development of corporate business. *Akademichni vizii*, 26.1-13. [in Ukrainian].
2. Kuziomko V., & Buranhulova V. (2021) Possibilities of using artificial intelligence in the activities of modern enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 32 [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>
3. Lisova R. M. (2019) Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 24 (2). 114–118. [in Ukrainian] [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24)
4. Nesenіuk A. (2023, June 14) Trillion dollar potential. McKinsey released a major study on the future economy of artificial intelligence. Forbes tells the most important things. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/innovations/potensial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199> [in Ukrainian].
5. Nikitin Yu. O., & Kulchytskyi O. I. (2019) Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*. (Vol. 3). 4. 77–87. <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86> [in Ukrainian]
6. Smoliak Yu. Yu., & Kholodnytska A. V. (2024) Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. 11. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-1286> [in Ukrainian].
7. Tomakh V. V., Sihaieva T. Ye., & Martynenko M. V. (2023) Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies. *Akademichni vizii*. 18. [in Ukrainian]. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
8. *Digital economy and society index 2020*. (2020) Thematic chapters. <https://eufordigital.eu/wpcontent/uploads/2020/06/DESI2020ThematicchaptersFullEuropeanAnalysis.pdf> [in English].

**Tetiana Hrinka**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences),  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Innovative Approaches to Corporate Governance in Ukraine: The Impact of Artificial Intelligence and the Use of Intelligence Analytical Tools**

The article is dedicated to studying the advantages and challenges faced by companies when implementing innovative technologies. The aim of the research is to analyze the impact of artificial intelligence and intelligence analytical tools on corporate governance in Ukraine, as well as to develop recommendations for implementing innovative approaches to improve the efficiency of management processes, adapt to an unstable environment, and ensure the competitiveness of enterprises.

The author explores how artificial intelligence helps optimize business processes, improve decision-making, and personalize services for customers. Taking into account current trends in corporate governance, the author has conducted a SWOT analysis of the use of artificial intelligence in corporate-type enterprises. The article also highlights the importance of staff training and the integration of new technologies into existing structures. It is noted that for successful technology implementation, the following steps are necessary: conducting an audit of internal processes to identify automation and analytics needs; defining goals and strategies; selecting tools and technologies; building data infrastructure; integrating AI into corporate processes; developing staff competencies; managing change; complying with data protection regulations; implementing mechanisms for regular monitoring of the effectiveness of implemented solutions.

In order for innovative approaches, particularly the use of artificial intelligence and analytics, to have a positive impact on the development of corporate governance, the study concludes that a comprehensive approach

is necessary. This includes not only technological investments but also strategic change management, staff competency development, and proper regulation by the state.

The prospects for further research in the field of AI ethics and the development of new technological platforms are identified. The article emphasizes the importance of considering the specific needs of Ukrainian companies when adapting to digital changes. Overall, the research contributes to understanding how innovative approaches can improve the effectiveness of corporate governance in the modern business environment.

**corporate governance, artificial intelligence, intelligence analytical tools, innovative approaches, management processes**

*Одержано (Received) 15.12.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 21.12.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024*