

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55>

УДК 330

ДВОРНИК Ірина

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

ШЕВЕЛЬ Ярослав

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0004-9549-2868>e-mail: yaroslav.shevel@gmail.com

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ: МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У статті досліджено сучасні трансформаційні процеси в менеджменті, зумовлені швидкою діджиталізацією, глобалізацією та зростаючим поширенням та популяризацією технологій, пов'язаних зі штучним інтелектом, в бізнес-середовищі та суспільстві загалом. Обґрунтовано, що традиційні управлінські підходи, які базуються на інтуїтивному досвіді керівників і лінійних моделях прийняття рішень, поступово втрачають ефективність в умовах інформаційного перенавантаження та необхідності обробки значних обсягів даних. Особливу увагу приділено аналізу можливостей автономного застосування технологій штучного інтелекту в управлінських бізнес-процесах, зокрема в автоматизації, стратегічному плануванні, ризик-менеджменті та кадровому менеджменті. Базуючись на позиціях сучасної наукової літератури й актуальній статистиці впровадження ШІ доведено, що інтеграція алгоритмічних систем у менеджмент здатна суттєво підвищити точність аналітики, ефективність прогнозування та адаптивність підприємств до динамічних умов цифрової економіки. Водночас виявлено та проаналізовано низку ризиків, пов'язаних із залежністю ШІ від якості даних, потенційною упередженістю алгоритмів та обмеженою здатністю враховувати непередбачувані фактори. Зроблено висновок, що найбільш перспективним напрямом розвитку є формування гібридної моделі управління, що поєднує алгоритмічну точність і швидкість обробки інформації з людською інтуїцією, креативністю та здатністю до адаптації.

Ключові слова: менеджмент, штучний інтелект, бізнес-процеси, цифрова трансформація, ризик-менеджмент, стратегічне управління, автоматизація.

DVORNYK Iryna

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

SHEVEL Yaroslav

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT: OPPORTUNITIES FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES AND RISK MANAGEMENT

The article examines contemporary transformational processes in management caused by rapid digitization, globalization, and the growing spread and popularization of technologies related to artificial intelligence in the business environment and society in general. It is argued that traditional management approaches based on the intuitive experience of managers and linear decision-making models are gradually losing their effectiveness in the context of information overload and the need to process large amounts of data. Particular attention is paid to the analysis of the possibilities of autonomous application of artificial intelligence technologies in general, in management business processes, in particular in RPA-based automation, strategic planning, risk management, and human resource management. Based on the positions of contemporary scientific literature (which currently mostly considers AI technology as an assisting instrument rather than an autonomous part of the management processes) and current statistics on the implementation of AI, it has been proven that the integration of algorithmic systems into management can significantly improve the accuracy of analytics, the effectiveness of forecasting, and the adaptability of enterprises to the dynamic conditions of the digital economy. At the same time, a number of risks associated with AI's dependence on data quality, potential algorithm bias, and limited ability to take into account unpredictable factors have been identified and analyzed. It was concluded that the most promising direction for development is the formation of a hybrid management model that combines algorithmic accuracy and speed of information processing with human intuition, creativity, and adaptability, which can effectively negate the discovered risks to produce novel management systems, which can successfully answer the new challenges posed by the digital-based global economy.

Keywords: management, artificial intelligence, business processes, digital transformation, risk management, strategic management, automation.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах швидкої діджиталізації, технічного прогресу та глобалізації менеджмент вимушений зазнавати глибокої трансформації, що зумовлена набуттям бізнес-середовищем високої динамічності, комплексності та супутньої невизначеності, що ускладнює традиційні підходи до управління. На цьому фоні усталені моделі управління, які базуються на інтуїтивному досвіді керівників та лінійних процесах контролю та прийняття рішень, поступово втрачають ефективність - підприємства дедалі частіше

стикаються з проблематикою зростання обсягів оброблюваних даних, дублювання функцій, надмірної витрати часу і ресурсів, а також інформаційного перенавантаження співробітників.

Наявні інструменти менеджменту не в змозі повністю нівелювати ризики, викликані цими новітніми викликами, оскільки вони не здатні повною мірою інтегрувати величезні масиви інформації, прогнозувати складні сценарії чи враховувати мультифакторний характер ринкових змін. Це призводить до того, що бізнеси дедалі частіше формують нову парадигму управління, в якій ключовими активами виступають інтелектуальні системи обробки даних, автоматизація бізнес-процесів, технології машинного навчання та здатність до синергії між людським і штучним інтелектом для забезпечення ефективної аналітики даних, алгоритмічного прогнозування та гнучкої адаптації бізнес-процесів під нові реалії.

Одночасно з тим, попри стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту за останні декілька років та зростання бажання бізнесів імплементувати ШІ-технологій у своїй діяльності, їхнє використання у сфері менеджменту часто виявляється фрагментарним і обмежується лише окремими операційними завданнями, що не дозволяє у повній мірі реалізувати потенціал автоматизації та прогнозової аналітики. Ситуацію, що склалась, не покращує також поширений серед менеджерів дефіцит компетенцій у ШІ-сфері та відсутність усталеної методології впровадження відповідних технологічних рішень у бізнес-практику та їх поєднання з уже існуючими процесами. Це зумовлює актуальність дослідження механізмів застосування штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, за одночасного підвищення ефективності управління ризиками, враховуючи потребу у балансі між автоматизацією та людським фактором, та формування нових стратегічних підходів до розвитку сучасного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом останніх років інтерес до тематики використання штучного інтелекту в управлінських процесах є характерним не лише для бізнесів-середовища, але й для наукової спільноти, зокрема, і в сфері менеджменту.

Одним з превалюючих напрямків досліджень є визначення місця штучного інтелекту в межах оперативної діяльності та системи управління підприємств. Так, у роботах Шаповалової А., Кузьменко О., Прокопів О. (2024) [1], Беспяток М. та Гнатчук Є. (2025) [2], Ковтуненко Ю. (2019) [3], Фостоловича В. А. (2022) [4], а також Півнюка А.В. (2024) [5] розглянуто питання стосовно загальної ролі та призначення штучного інтелекту в діяльності підприємств та оптимізації бізнес-процесів, разом з пошуком потенційних напрямків його використання й визначенням їхніх переваг та недоліків.

Іншим поширеним вектором дослідження є пошук шляхів прямого застосування ШІ-технологій як інструменту для виконання менеджеріальних та інших підприємницьких задач. Наприклад, у дослідженнях Смоляк Ю. Ю., Холодницької А. В. (2024) [6], Мельник О. та Романенко О. (2024) [7], Дерби В.С. (2024) [8] піднімається питання прямої імплементації штучного інтелекту в робочий процес менеджерів як допоміжного засобу для виконання звичних управлінських задач, разом з визначенням потенційних категорій завдань, які штучний інтелект міг би вирішувати.

Ще одним напрямком є дослідження ШІ-технологій як повноцінного елементу бізнес-процесів на підприємстві. В роботах Музиченко Т.О., Скорби О.А., Шевчука А. А. (2023) [9], а також Ключ Ю.І. та Гуменюк В.В. (2025) [10] дослідження зосереджується на розгляді штучного інтелекту не як засобу оптимізації виконання задач, що зазвичай виконуються співробітниками, однак як повністю автономного елементу сталих бізнес-процесів підприємств.

Таким чином, наявна наукова література створює надійну основу для подальшого вивчення застосування штучного елементу у менеджменті. Тим не менше, сучасні наукові дослідження здебільшого концентруються на визначенні ролі штучного інтелекту як допоміжного інструменту або засобу оптимізації окремих управлінських завдань, що зумовлює потребу в більш поглибленому аналізі автономного застосування ШІ-технологій в межах управлінських процесів як самостійної ланки менеджеріальних бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз автономного використання штучного інтелекту в менеджеріальних бізнес-процесах підприємств, а також визначення ключових напрямів, де подібне застосування було б ефективним та релевантним. У межах поставленої мети передбачено виявлення, систематизація та обґрунтування механізмів застосування технологій штучного інтелекту у сучасному менеджменті з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ризиками та формування стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах динамічної цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Останніми роками штучний інтелект (тут і далі – ШІ, штучний інтелект) як технологічне та соціокультурне явище стрімко увірвався до загального всесвітнього людського пансоціуму і, завдячуючи загалом відкритій моделі поширення та простоті у використанні на рівні пересічного користувача, знайшов

застосування та вкорінився у багатьох сферах людської діяльності. Тематика його використання в багатьох з них є актуальною підставою для наукових дискусій, зважаючи на етичні та юридичні питання, що виникають в межах алгоритмічного навчання ШІ-моделей, їх використання в тих чи інших сферах, а також його можливості з аналізу та генерації інформації та даних різних видів, що іноді можуть не поступатись людським генеративним здібностям (і які протягом останніх років мають тенденцію парадоксально швидкими темпами покращувати власну якість).

Експансія явища штучного інтелекту не минула і бізнес-середовище – наразі багато підприємств вкладають значні зусилля та ресурси для інтеграції ШІ в свою операційну та управлінську діяльність. В межах останніх двох років і до сих пір маємо змогу спостерігати за безпрецедентним вибухом популярності ШІ-технологій серед підприємств: згідно даних IBM Global AI Adoption Index 2023 [11], станом на початок 2024 року 82% всіх опитаних компаній (корпорацій з більш ніж 1000 співробітниками у штаті) так чи інакше зацікавлені в можливості використання ШІ в своїй діяльності – з яких 42% вже перебували на етапі активного впровадження ШІ-технологій, та ще 40% з яких поки лише досліджували чи експериментували з можливістю такого впровадження. При цьому 59% компаній, що зацікавлені в ШІ, повідомили про активне збільшення швидкості дослідження або впровадження ШІ на момент опитування (рис.1).

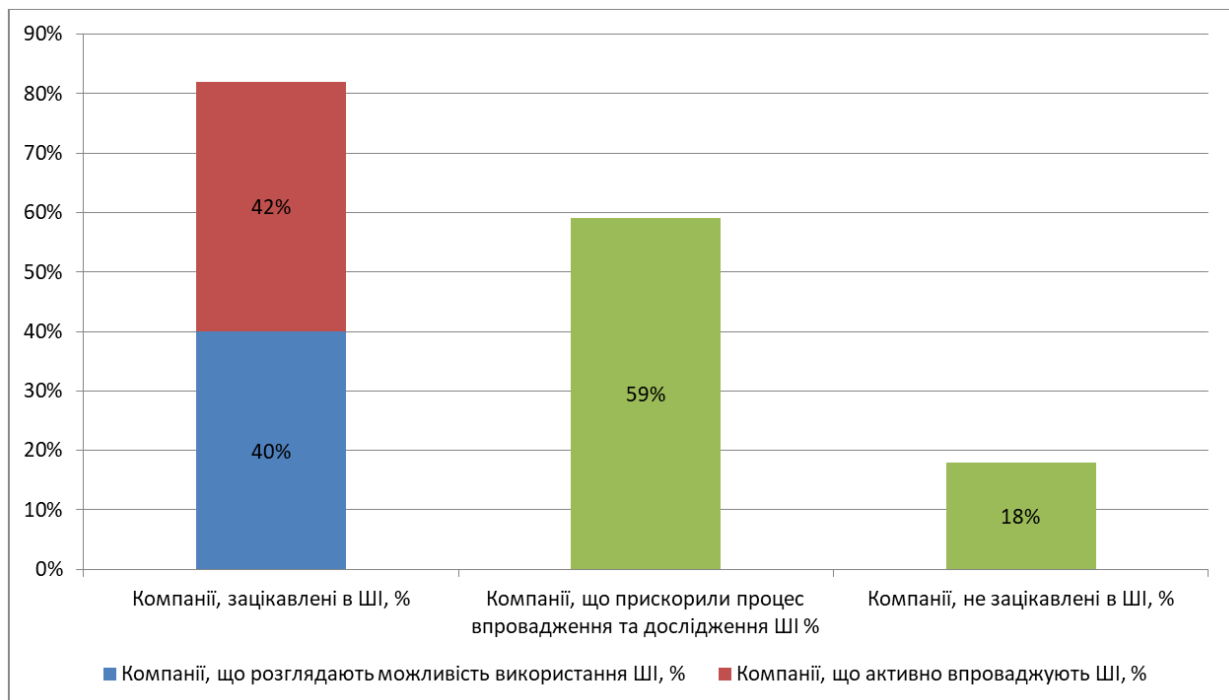


Рис.1 Тенденції зацікавленості компаній в ШІ-технологіях станом на початок 2024 року.

Складено автором на основі даних IBM Global AI Adoption Index 2023 [11].

Тенденція до сильної зацікавленості ШІ-технологіями спостерігалась також і в 2024 році. Так, за даними Global Survey on AI [12], частка використання компаніями ШІ принаймні в межах 1 функції станом на кінець 2024 року зросла з 55% до 78% опитаних компаній у порівнянні з кінцем 2023 року. Втім, також значно зросли показники обсягів та масштабів застосування ШІ на підприємствах: принаймні в межах 2 функцій станом на кінець 2024 року зросла з 31% до 63% опитаних компаній у порівнянні з кінцем 2023 року, принаймні в межах 3 функцій станом на кінець 2024 року зросла з 16% до 45% у порівнянні з кінцем 2023 року, принаймні в межах 4 функцій станом на кінець 2024 року зросла з 6% до 28% у порівнянні з кінцем 2023 року, принаймні в межах 5 функцій станом на кінець 2024 року зросла з 3% до 16% у порівнянні з кінцем 2023 року (рис.2).

Таким чином, наведені статистичні дані демонструють не лише масштабність поширення ШІ-технологій в діяльності підприємств, але і експоненціальне зростання кількісного застосування штучного інтелекту в межах компаній, що вже успішно впровадили його в своїй діяльності. Це свідчить про поступовий перехід від впровадження підприємствами одноразових експериментальних ШІ-рішень до системної багаторівневої імплементації таких рішень в більш комплексні процеси, зокрема і в систему управління. У цьому контексті релевантним є визначення потенційних сфер автономного застосування ШІ в управлінні підприємством, що дозволить сформувати більш системне уявлення про його управлінський потенціал.

Однією з провідних сфер застосування ШІ є автоматизація та оптимізація бізнес-процесів. Використання технологічних рішень для автоматизації бізнес-процесів не є новітнім явищем – роботизації (або ж RPA) є досить поширеним способом перекладення виконання рутинних повторюваних задач, що

потребують лише незначної людської залученості. Втім, завдяки алгоритмам машинного навчання (за умови стабільності вихідних даних та достатнього рівня навчання) підприємства мають можливість значним чином покращити такі роботизації, доповнивши їх повноцінним аналітичним центром у вигляді ШІ.

Поєднуючи ШІ з RPA, підприємства, по суті, отримують повноцінного автономного ШІ-співробітника, що здатен не лише автоматично виконувати рутинні повторювані управлінські завдання, але й здійснювати комплексний аналіз даних та приймати рішення на його основі. Це відкриває широкі можливості до автоматизації багатьох менеджеріальних бізнес-процесів – наприклад, подібна ШІ-роботизація може бути здатна до здійснення аналізу та розподілу стандартизованих та заздалегідь визначених операційних задач між співробітниками на основі історичних даних попередніх періодів щодо їхньої ефективності, до автономного аналізу та обміну електронною кореспонденцією з контрагентами (знову ж за умови заздалегідь прописаних сценаріїв та стандартизованих реакцій на ті чи інші реакції з боку контрагента) або ж навіть до повноцінного автономного консультування співробітників стосовно релевантної нормативної інформації компанії – відповідних посадових інструкцій, прийнятих процедур, політик та положень компанії тощо. Крім того, за відповідних системних інтеграцій, ШІ можливо долучити до безпосереднього управління виробничими та логістичними циклами, планування постачань, прогнозування попиту та оптимізації розподілу ресурсів. Алгоритми ШІ здатні враховувати сотні параметрів у режимі реального часу та ухвалювати рішення щодо перерозподілу ресурсів, мінімізації витрат чи оптимізації маршрутизації транспорту, що значно перевершує людські можливості за однакових умов застосування.

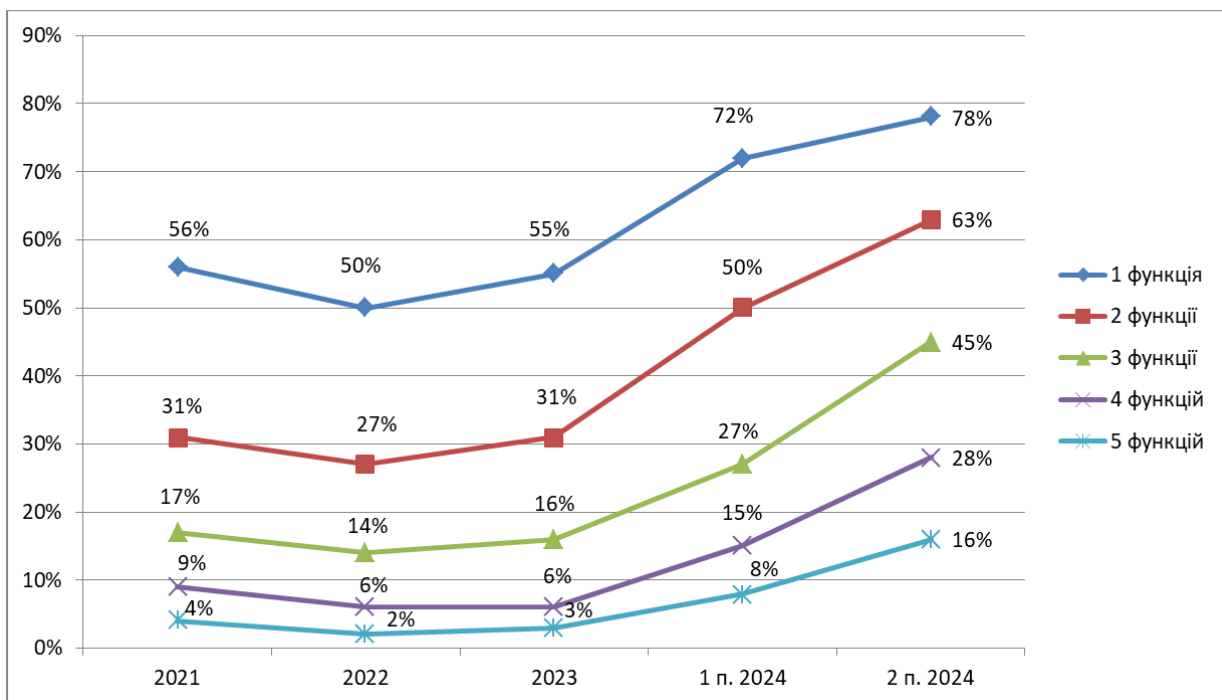


Рис.2 Показники кількісного застосування компаніями ШІ-технологій протягом 2021-2024 років
Складено автором на основі даних Global Survey on AI [12].

Втім, поєднання роботизацій з ШІ в контексті управлінських бізнес-процесів має і значні ризики, що криються у здатності ШІ до аналізу та генерації даних на основі аналізу – в багатьох ситуаціях реакція ШІ на ті чи інші дані може бути дуже непередбачуваною. Через це, при його об'єднанні з RPA в більшості випадків ШІ відводиться лише аналітична роль, в той час як вихідні дані, що доходять до співробітників чи контрагентів, передбачають та стандартизують заздалегідь. Втім, це не стосується тих процесів, де дані, згенеровані ШІ на основі аналізу, і є бажаним результатом процесу.

Ще однією аналітично-спрямованою сферою застосування ШІ є ризик-менеджмент, а також стратегічне планування та аналітика. Завдяки здатності до використання алгоритмів машинного навчання та здійснення багатофакторного моделювання ринкових сценаріїв, аналізу фінансових, операційних, правових та ринкових ризиків, аналізу довгострокових тенденцій та ринкових трендів, а також здійснювати прогнозування на основі великих масивів даних, ШІ може відігравати роль аналітичного ядра в процесах стратегічного управління та аналізу потенційних ризиків. Штучний інтелект здатен моделювати сценарії розвитку підприємства в умовах змін ринку, виявляти приховані залежності між факторами ризику, визначати конкурентні переваги, а також формувати рекомендації щодо оптимальних стратегій зростання. За умов наявності коректних вихідних даних, ШІ здатен швидко та ефективно провести аналіз та згенерувати прогноз зі значно вищим рівнем точності, ніж традиційні статистичні методи. Такий підхід дозволяє підприємствам

не лише швидше реагувати на виклики, а й проактивно формувати рішення з урахуванням тенденцій глобальної економіки та наявних ризиків.

Але попри те, що штучний інтелект у сфері ризик-менеджменту та стратегічної аналітики відкриває можливості для підвищення точності прогнозування і формування більш обґрунтованих стратегій, його використання супроводжується також і низкою критичних ризиків. Так, враховуючи суто аналітичну залученість ШІ до цієї сфери, коректність синтезованого прогнозу чи результату аналізу цілком і повністю залежить від коректності вихідних даних – похибки в даних не засікаються та не виправляються на етапах аналізу, що може призводити до викривлених та помилкових результатів. Крім того, автоматизовані аналітичні системи можуть бути схильні до системної упередженості – гіперболізації явних або прихованих у вихідних даних упереджень -, а також до стратегічної інерції – консервації запропонованих на основі історичних даних стратегій через обмежену здатність ШІ враховувати в аналізі абсолютно нові та непередбачувані фактори.

ШІ-технології також знаходять активного застосування і в сфері управління персоналом. Штучний інтелект здатен ефективно виконувати автоматизований відбір кандидатів, складати прогнози стосовно плинності кадрів на основі історичних даних компанії, складати персоналізовані програми розвитку працівників, консультувати співробітників компанії стосовно поширених HR-питань. Крім того, за коректного налаштування, ШІ може бути здатним до більш комплексних кадрових менеджеріальних задач – аналізу ефективності співробітників, визначення потенційних зон підвищення кваліфікації та складення шляхів збалансування кадрового складу. Подібні ШІ-оптимізації можуть значно скоротити кількість зусиль HR-менеджерів, спрямованих на рекрутинг, аналіз показників та розподілу задач/проектів/зон відповідальності по співробітниках на основі їх успішності та набору навичок та особистих якостей.

Тим не менше, застосування ШІ в HR-менеджменті має широкий перелік ризиків. Так, автоматизовані за допомогою штучного інтелекту рекрутингові процеси мають схильність до упередження на основі даних кандидатів (в першу чергу через потенційну упередженість відповідних налаштувань або вихідних даних), таких як вік, стать, національність, місце отримання освіти, попередні місця роботи тощо. Застосування штучного інтелекту в межах інших процесів управління персоналом – наприклад, при оцінці показників успішності, аналізі звернень, особистих якостей та здібностей для персоналізації напрямків та методології роботи тощо – може негативно впливати на моральний стан оцінюваних співробітників та колективу загалом через машинний аналітичний елемент, який може ставитись під сумнів та звинувачуватись у некоректності аналізу у випадках незгоди зацікавлених співробітників з результатами аналізу.

Отже, ШІ знаходить застосування в операційній та управлінській діяльності підприємства, а також має доволі широкий спектр варіативності в застосуванні. Активна імплементація штучного інтелекту в систему управління підприємством здатна докорінно змінити всю логіку побудови управлінських процесів, враховуючи просунуті можливості ШІ здійснювати синтез управлінських рішень на основі алгоритмічного аналізу значних масивів даних та реалізовувати багатофакторне прогнозування. Водночас традиційні, «людські», методи управління, що ґрунтуються на досвіді та компетентності керівників, експертних оцінках та лінійних моделях планування, досі залишаються широко поширеними – попри швидкі процеси популяризації ШІ в бізнес-середовищі та в суспільстві загалом, поки що не спостерігається тотальної схильності компаній повністю переводити управлінські процеси на ШІ-рейки. Пояснення цьому криється не лише в потенційній відсутності в багатьох підприємств (особливо серед представників середнього та малого бізнесу), але і в тому, що традиційні управлінські підходи певною мірою зберігають свою релевантність та мають деякі переваги перед тотальною ШІ-автоматизацією.

Перш за все, і традиційні управлінські підходи, і штучний інтелект в межах виконання аналітично-спрямованих управлінських задач покладаються на дослідження значних обсягів історичних даних (наприклад, в сфері стратегічного чи ризик-менеджменту). ШІ беззаперечно здатний до швидшої та детальнішої обробки інформації (при цьому - в значно більших обсягах), тим не менше станом на сьогодні висновки, зроблені ШІ на підставі такого аналізу мають схильність до помилковості та упередженості за умови некоректного налаштування алгоритмічного навчання моделі або неточностей чи упередженостей у вихідних даних. Буде некоректним зазначити, що людський аналіз даних завжди є неупередженим та істиним, втім, при дослідженні інформації людиною є більша ймовірність помітити похибку чи упередження в даних та відповідним чином скоригувати синтез подальших варіантів рішень. До того ж, висновки, зроблені людиною за замовчуванням є менш категорично залежними від даних та більш гнучкими стосовно зовнішніх факторів (які можуть не завжди знаходити втілення у вихідному масиві інформації).

Далі, ШІ має значну перевагу в контексті швидкості та масштабності ухвалення рішень. Традиційні управлінські підходи зазвичай передбачають лінійність та етапність погодження та прийняття тих чи інших важливих управлінських рішень. Подібна бюрократизація управлінських процесів часто є необхідним та неминучим кроком для забезпечення дотримання вимог нормативних документів компанії та сталості та відповідності всіх бізнес-процесів затвердженим стандартам, а також допомагає зосереджувати важелі управління на декількох ключових менеджерах – що має як авторизаційно-контролюючу (надання дозволу підлеглим на вчинення тих чи інших дій, а також здійснення контролю за коректністю та доцільністю таких дій), так і інформативну функції (через звернення до менеджерів для ухвалення рішення такі менеджери

можуть також ставитись до відома про проходження відповідного бізнес-процесу, що вимагає їхньої авторизації). Але зосередження великої кількості подібних лінійних ухвалень на декількох ключових менеджерах може бути контрпродуктивним та призводити до формалізації такого узгодження – ситуацій, коли менеджери узгоджують будь-які звернення з мінімальним дослідженням фактичних обставин та даних, що повністю суперечить першочерговому завданню такого контролю. Крім того, значна кількість таких погоджень також означає низьку швидкість їх опрацювання керівниками (навіть за умови формальних погоджень), що призводить до затримок в операційній діяльності компанії та відтягнення прийняття управлінських рішень. Втім, авторизаційно-контролююча функція таких узгоджень повністю можлива до здійснення штучним інтелектом, враховуючи залежність прийняття таких рішень від чітких інформаційних та авторизаційних меж, які легко окреслити для ШІ, а необхідність в аналізі даних в подібних зверненнях та їх порівняння з вже наявними даними підприємства. Усталені управлінські підходи зазначають, що саме керівник має приймати відповідні рішення, але такі рішення ґрунтуються на чітких наявних даних, які ШІ може аналізувати якісніше та оперативніше. Отже автоматизація через ШІ подібних (принаймні, формалізованих) погоджень є цілком продуктивним та раціональним кроком для покращення управління підприємством. Тим не менше, ця корисність значно знижується у ситуаціях, коли мова заходить про не формалізовані погодження і для здійснення оперативної діяльності необхідно прийняти не стандартизоване, позасистемне та термінове рішення. За таких обставин коректне тренування ШІ-моделі для врахування нестандартних факторів є майже неможливим, враховуючи значну кількість непередбачуваних зовнішніх та позасистемних факторів, щодо яких зазвичай відсутні не тільки історичні, але й будь-які вхідні дані взагалі. Тут повноцінну перевагу мають усталені управлінські методи.

Загалом, традиційний менеджмент зберігає перевагу у тих сферах, де потрібні інноваційність, інтуїтивність та креативність, в той час як ШІ демонструє високу ефективність у чітко окреслених задачах з оптимізації, прогнозування та обробки великих масивів даних. Видається доцільним, що на чинному етапі розвитку ШІ, враховуючи ставлення до нього та його можливостей бізнес-середовища та суспільства, а також досі наявні обмеження в контексті упередженості при синтезі результатів, високої залежності від навчальних та вихідних даних тощо, не є доцільним говорити про те, що управлінські підходи, орієнтовані на ШІ, є абсолютною альтернативними до традиційних чи в змозі повністю їх реплікувати чи замінити. Втім, раціональною є позиція, що їхня ефективність може і має бути взаємопов'язаною – компромісне поєднання алгоритмічної точності й швидкості обробки даних з людською креативністю, здатністю до адаптації під неочікувані обставини та інтуїцією може сформувати в майбутньому нову гібридну модель управління, що здатна повністю відповідати викликам динамічної глобальної цифрової економіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що застосування технологій штучного інтелекту в сучасному менеджменті має амбівалентний характер – з однієї сторони, ШІ відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення точності аналітики, синтезу стратегічних рішень на основі дослідження значного обсягу різносторонніх даних; однак з іншої сторони, на нинішньому етапі розвитку штучного інтелекту його використання супроводжується низкою ризиків, пов'язаних з потенційною упередженістю суджень, похибками та упередженнями вихідних та навчальних даних, обмеженістю можливості адаптації під неочікувані ситуації та фактори тощо.

В той самий час, наявні традиційні управлінські підходи, зосереджені на виконанні управлінських задач людськими зусиллями, мають схильність нівелювати вищезазначені ризики, доповнюючи новітні засоби оптимізації в найслабших їхніх сегментах. Таким чином логічним є висновок, що поєднання алгоритмічних і людських рішень загалом дозволило б забезпечити баланс між технологічною інноваційністю та збереженням сталих підходів до управління підприємством. У цьому контексті штучний інтелект вартий уваги не лише як інструмент технічної модернізації системи управління, але й як майбутній автономний її елемент, що здатен формувати нові конкурентні переваги підприємств в умовах цифрової економіки та глобальної динаміки ринкового середовища, які традиційні управлінські підходи не в змозі забезпечити в аналогічному обсязі. Подібні моделі, за більшого їхнього поширення та імплементації в управлінські системи, потребуватимуть детального вивчення для потенційного вдосконалення та спрощення впровадження та поширення.

Література

1. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі / Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. // Економіка та суспільство. - 2024. - № 62.
2. Беспяток М. Роль штучного інтелекту в цифровому менеджменті / Беспяток М. // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. - 2025 р.

3. Ковтуненко Ю. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. / Ковтуненко Ю. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. - № 2(8). – с. 93–99.
4. Фостолович В. Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. / Фостолович В. // *Efektivna ekonomika*. - 2022. - № 7.
5. Півнюк А. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств / Півнюк А. // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. - 2024. - Том 35 (74). - № 4.
6. Смоляк Ю., Холодницька А. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. / Смоляк Ю., Холодницька А. // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. - 2024. - № 11.
7. Романенко О. Застосування штучного інтелекту в категорійному менеджменті компаній [Електронний ресурс] / Олеся Романенко, Олександр Мельник // *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 62–64. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47372>*
8. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства / Дерба В. С. - 2024.
9. Музиченко, Т. О., Скорба, О. А., Шевчук, А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції / Музиченко, Т. О., Скорба, О. А., Шевчук, А. А. // *Академічні візії*. – 2023. - № 25.
10. Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства / Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. -2025. - № 3 (289). - С. 21–27.
11. Data suggests growth in enterprise adoption of AI is due to widespread deployment by early adopters. IBM Newsroom. [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. Режим доступу: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink - Назва з екрана.
12. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> - Назва з екрана.

References

1. Shapovalova A., Kuzmenko O., Prokopova O. Rol shturnoho intelektu v optymizatsii opodatkuvannya ta zvitnosti v malomu biznesi / Shapovalova A., Kuzmenko O., Prokopova O. // *Ekonomika ta suspilstvo*. - 2024. - № 62.
2. Bespiatiuk M. Rol shturnoho intelektu v tsyvrovomu menezhmenti / Bespiatiuk M. // *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektvy rozvytku* : zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 28 berez. - 2025 r.
3. Kovtunenکو Yu. Zastosuvannya shturnoho intelektu u systemi upravlinnia pidpriemstvom: problemy ta perevahy. / Kovtunenکو Yu. // *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu*. – 2019. - № 2(8). – с. 93–99.
4. Fostolovych V. Shtuchnyi intelekt v suchasnomu biznesi: potentsial, suchasni trendy ta perspektvy intehruvannya u rizni sfery hospodarskoi diialnosti i zhyttiediialnosti liudyny. / Fostolovych V. // *Efektivna ekonomika*. - 2022. - № 7.
5. Pivniuk A. Vykorystannia shturnoho intelektu v suchasni diialnosti pidpriemstv / Pivniuk A. // *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia*. - 2024. - Том 35 (74). - № 4.
6. Smoliak Yu., Kholodnytska A. Shtuchnyi intelekt v upravlinni pidpriemstvom: transformatsiia roli menezhnera v industrii 4.0. / Smoliak Yu., Kholodnytska A. // *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*. - 2024. - № 11.
7. Romanenko O. Zastosuvannya shturnoho intelektu v katehoriinomu menezhmenti kompanii [Elektronnyi resurs] / Olesia Romanenko, Oleksandr Melnyk // *Suchasni tekhnologii komertsiiinoi diialnosti i lohistyky* : zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 1 lystop. 2024 r., m. Kyiv / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana ; [redkol.: O. I. Oleksiuk (vidp. za vyp.) ta in.]. – Elektron. tekst. dani. – Kyiv : KNEU, 2024. – S. 62–64. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47372>
8. Derba V. S. Shtuchnyi intelekt yak instrument vdoskonalennia kluchovykh biznes-protsesiv pidpriemstva / Derba V. S. - 2024.
9. Muzychenko, T. O., Skorba, O. A., Shevchuk, A. A. Shtuchnyi intelekt yak zasib optymizatsii biznes-protsesiv v elektronni komertsii / Muzychenko, T. O., Skorba, O. A., Shevchuk, A. A. // *Akademichni vizii*. – 2023. - № 25.
10. Klius Yu. I., Humeniuk V. V. Vykorystannia ShI v biznes-protsesakh pidpriemstva / Klius Yu. I., Humeniuk V. V. // *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*. -2025. - № 3 (289). - S. 21–27.
11. Data suggests growth in enterprise adoption of AI is due to widespread deployment by early adopters. IBM Newsroom. [Elektronnyi resurs]: [veb-sait]. Rezhym dostupu: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink - Nazva z ekrana.
12. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. [Elektronnyi resurs]: [veb-sait]. Rezhym dostupu: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> - Nazva z ekrana.