
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

11 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

19 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© ⓘ CC BY 4.0

УДК 004.8:005

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-05

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Голіонко Н.Г. *

*к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0003-3755-1562](https://orcid.org/0000-0003-3755-1562)

Баніт О.В.

*д.пед.н., старший дослідник, професор
кафедри менеджменту*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
головний науковий співробітник відділу
андрагогіки Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Зязюна*

НАПН України

м. Київ, Україна

ORCID [0000-0001-9002-6439](https://orcid.org/0000-0001-9002-6439)

* Email автора для листування: holionko.nataliia@kneu.edu.ua

Анотація. У статті представлено особливості інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) в управління бізнес-організаціями через порівняльну призму, зосереджуючись як на міжнародній практиці, так й на українському контексті. Дослідження спрямоване на аналіз і оцінку ключових можливостей й потенційних викликів, що виникають при впровадженні систем ШІ у процеси стратегічного та операційного менеджменту, а також на обґрунтування пріоритетних напрямів формування ефективної моделі управління, здатної забезпечити суттєве підвищення продуктивності, адаптивної гнучкості, стійкості та стратегічної конкурентоспроможності сучасних бізнес-організацій в динамічних умовах цифрової економіки.

Проаналізовано переваги впровадження штучного інтелекту в процеси управління бізнес-організаціями за трьома напрямками: стратегічне управління, операційна ефективність та розвиток людського капіталу. На прикладах світових й українських компаній продемонстровано роль ШІ в оптимізації фінансових рішень, логістики, HR-процесів. Акцентовано увагу на трансформації ролі менеджера: від виконання рутинних контрольних функцій до когнітивного підсилення людського інтелекту керівника, де ШІ постає не заміною людини, а стратегічним радником, що забезпечує перехід до проактивного управління. Доведено, що використання інтелектуальних систем є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, який водночас потребує системного аналізу супутніх викликів та ризиків.

Підсумовано, що стійка конкурентна перевага формується не стільки за рахунок самої технології, скільки завдяки здатності організації стратегічно керувати можливостями й загрозами через адаптацію організаційних структур та створення гібридної моделей управління (Human-in-the-Loop), що забезпечує поєднання аналітичної потужності алгоритмів ШІ з людською інтуїцією й етичною відповідальністю, що є фундаментом життєздатності бізнесу в майбутньому.

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес-організація, стратегічне та операційне управління, цифрова економіка.

JEL: O33, M15, D83

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний світовий ринок характеризується стрімким прискоренням цифрової трансформації, яка виступає критичним чинником, що модифікує принципи й підходи до управління бізнес-організаціями. Цей процес не лише генерує великі обсяги даних (Big Data), але й радикально змінює очікування клієнтів та швидкість, з якою повинні прийматися стратегічні рішення. Як наслідок, конкурентний тиск значно посилюється: бізнес-організації, які не встигають перетворити дані на корисну інформацію, швидко втрачають ринкові позиції. Саме тому штучний інтелект (ШІ) перестав бути футуристичною ідеєю і став важливим інструментом менеджменту. ШІ пропонує найбільш оптимальний шлях для забезпечення оперативної точності, масштабованості та прогнозної здатності, необхідних для виживання й процвітання в сучасному гіперконкурентному світі. Водночас науковці й практики досі досліджують механізми ефективного використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організаціями.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз праць українських і закордонних дослідників свідчить, що впровадження технологій ШІ в управління бізнес-організаціями є нині не просто вибором, а незворотним стратегічним імперативом розвитку системи бізнес-менеджменту. На думку українських науковців (Смоляк, Холодницька, 2024) інтеграція технологій ШІ в управлінську діяльність дозволяє звільнити час менеджерів для зосередження їхньої уваги на стратегічному плануванні та інноваціях. Це підтверджує значний потенціал технологій ШІ в оптимізації управлінських процесів. Сучасні дослідники продовжують розвивати таку думку, акцентуючи на практичних перевагах цифровізації. Так, І. Дашко та Г. Никончук (2025) стверджують, що ШІ радикально трансформує саму архітектуру прийняття рішень, забезпечуючи високу швидкість опрацювання великих масивів даних, що мінімізує вплив людського фактора та підвищує об'єктивність висновків.

Доповнюючи цей підхід, Г. Дорошенко та І. Тернова (2025) акцентують увагу на тому, що в умовах цифрової економіки ШІ стає ядром стратегічного управління, дозволяючи організаціям не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх завдяки предиктивній аналітиці. Водночас вплив інтелектуальних систем поширюється і на рівень конкретних інструментів реалізації стратегій. Як зазначає В. Нагірняк (2024), цифрова трансформація через впровадження ШІ в управлінні проектами суттєво підвищує ефективність командної роботи та точність ресурсного планування.

Закордонні науковці дослідили діяльність малого бізнесу та наводять переконливі кількісні свідчення представників 91% малих і середніх підприємств, які використовують ШІ та повідомляють, що він безпосередньо впливає на зростання їхніх доходів. Окрім того, технології ШІ сприяють значній операційній ефективності, а результати дослідження, проведеного вченим з університету Індіани (США) показують, що він може знизити операційні витрати до 30% та заощадити підприємствам понад 20 годин цінного часу щомісяця (Agbaakin, 2025). Технології ШІ забезпечують ефективність, точність прогнозного управління та здатність до обробки даних у масштабах, недоступних для людини. Індійські автори (Shukla, Dubey, Mishra, 2024) розглядають, як ШІ-технології допомагають керівникам в аналізі даних, прогнозуванні й стратегічному плануванні, підвищуючи точність рішень та швидкість обробки інформації. Водночас, як зауважують корейські дослідники (Seo, Yoo, Lee, 2024),

інтеграція технологій ШІ у хмарні системи ресурсів дозволяє значно підвищити ефективність й масштабованість управління ресурсами.

Вчені переконують, що реальна, стійка конкурентна перевага належатиме не тим організаціям, які першими впровадять найпотужніші алгоритми, а тим, які зможуть майстерно управляти новими, критично важливими класами ризиків, породжених технологіями ШІ. Такі ризики виходять за межі традиційної операційної діяльності, охоплюючи етичні виклики (пов'язані з алгоритмічною упередженістю та справедливістю), кібербезпекові загрози (вразливість критичних даних) та глибокі культурні перешкоди (опір персоналу й порушення довіри).

Проте інтеграція таких систем вимагає виваженого підходу. У науковій літературі також висвітлюються проблеми й ризики, пов'язані з інтеграцією ШІ, такі як конфіденційність даних, етичні дилеми, потенційні алгоритмічні упередження. О. Дороніна та В. Дядій (2024) зауважують, що поряд із беззаперечними перевагами, як-от підвищення точності прогнозів, виникають нові управлінські ризики. Ці ризики мають комплексний характер. О. Дегтярьова (2023) досліджує соціально-економічні аспекти застосування ШІ, підкреслюючи, що бізнес-середовище має бути готовим до трансформації робочих місць та соціальної відповідальності алгоритмів. Окремий фокус на технічній та операційній безпеці робить М. Огнівчук (2025), вказуючи на двоїсту природу технології: ШІ може як суттєво посилити кібербезпеку бізнесу, так і створити нові вразливості, якими можуть скористатися зловмисники. У контексті ринкових змін Я. Сидорюк та Л. Лещій (2024) наголошують, що майбутнє вже настало, і аналіз ринку ШІ свідчить про його докорінний вплив на формування бізнес-стратегій. Автори зазначають, що ігнорування ризиків на етапі планування може нівелювати будь-які технологічні переваги. Додатково, А. Тімаревська (2023) виділяє специфічні виклики використання саме генеративного ШІ для бізнесу, де питання авторського права та достовірності згенерованого контенту стають критичними. Консультанти Boston Consulting Group (BCG) зазначають, що контроль ризиків (регулювання, етичні політики, управління) є ключовим фактором для реалізації переваг від технологій ШІ (Corpora et al, 2024).

Виявлений у науковому дискурсі широкий спектр переваг і ризиків ШІ, описаних дослідниками, зумовлює необхідність комплексного дослідження балансу між цими аспектами, що визначило вибір теми та формулювання мети нашої статті

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз ключових можливостей та потенційних викликів, що виникають при інтеграції технологій штучного інтелекту в процеси стратегічного й операційного управління сучасними бізнес-організаціями та узагальнення стратегій і рекомендацій щодо мінімізації ризиків.

Науковою гіпотезою дослідження визначено передбачення, що інтеграція технологій та систем ШІ в управління бізнес-організацією здатна забезпечити суттєве зростання ефективності управлінських рішень, підвищення адаптивності та інноваційності бізнес-організації, за умови системного управління ризиками, етичними аспектами і розвитком цифрових компетентностей персоналу. Відповідно, конкурентна перевага в сучасному бізнес-середовищі формується не стільки через рівень технологічної зрілості систем ШІ, скільки через здатність бізнес-організації стратегічно керувати новими можливостями й ризиками, що породжують такі технології.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети та перевірки наукової гіпотези необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати практичний досвід та переваги інтеграції ШІ у ключові сфери управління (стратегічне, операційне, фінансове та HR) на прикладі провідних міжнародних та українських компаній;

- ідентифікувати й класифікувати критичні ризики й виклики, що виникають при впровадженні ІІІ-систем (етичні, технологічні, безпекові, організаційні та культурні);
- обґрунтувати стратегії мінімізації ризиків та розробити рекомендації щодо формування ефективної моделі впровадження ІІІ в управління бізнес-організацією.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для комплексного розв'язання завдань використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів: систематизації й теоретичного узагальнення для аналізу наукових поглядів щодо ролі ІІІ як драйвера продуктивності; порівняльного аналізу для вивчення досвіду впровадження ІІІ в українських та міжнародних компаніях, а також аналізу невдалих кейсів; метод класифікації та декомпозиції для детального структурування ризиків; прогностичного моделювання для визначення перспектив розвитку організаційних структур та бізнес-моделей; абстрактно-логічний метод для формування висновків та розроблення стратегій мінімізації ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Штучний інтелект вже сьогодні приносить велику користь стратегічному, операційному, кадровому управлінню бізнес-організацією. Економічна організація співробітництва та розвитку (OECD, 2024). визначає роль ІІІ у підвищенні ефективності управління через інтелектуальну підтримку прийняття рішень. Т. Давенпорт і Р. Ронанкі (Davenport, Ronanki 2018) стверджують, що головна цінність технологій ІІІ полягає в когнітивному підсиленні управлінців, а не в заміні людського фактору. Результати опитування Ernst & Young за 2025 рік показують, що організації, які впроваджують практики відповідального ІІІ (вирішення ризиків, управління) отримують стратегічні переваги (O'Reilly, 2025). Авторами цієї статті також здійснювалося дослідження можливостей штучного інтелекту, які можна ефективно використовувати в бізнесі (Vanit, 2024).

ІІІ розглядається означеними вище вченими не просто як інструмент автоматизації рутинних операцій (наприклад, обробка документів), але й як система, здатна до когнітивної аргументації управлінських функцій. Це означає здатність алгоритмів аналізувати складні, неструктуровані дані, виконувати прогностне моделювання (прогнозування попиту, ризиків, поведінки конкурентів) і надавати рекомендації для прийняття рішень ІІІ постає як розширення інтелекту менеджера, допомагаючи йому перейти від реактивного до проактивного управління. Отже, конкурентну перевагу забезпечує не сама технологія, а механізми управління нею: менеджмент ризиків, етика та відповідні управлінські політики.

Водночас інтеграція ІІІ супроводжується низкою суттєвих ризиків і викликів – від етичних та правових дилем до загроз кібербезпеки й необхідності трансформації організаційної культури. Проаналізуємо детальніше конкретні переваги й виклики на прикладах українських і закордонних бізнес-організацій.

Основні переваги використання технологій ІІІ в управлінні бізнес-організацією

Як показує практика, використання технологій ІІІ в управлінні бізнес-організацією ілюструє багато переваг. Серед них можемо виокремити основні – у сфері управління, операційної діяльності та людського капіталу (рис. 1).



Рис. 1. Переваги використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі SG Analytics, 2025; HSBC Holdings plc., 2024; NV, 2025; WEZOM, 2024; IMD, 2024.

Проаналізуємо детальніше кожний з напрямів ефективного використання технологій ШІ, відображених на рис. 1, на прикладах сучасних бізнес-організацій.

Стратегічне та фінансове управління. ШІ значно підвищує якість стратегічного й фінансового управління завдяки своїй здатності обробляти та синтезувати величезні обсяги зовнішніх і внутрішніх даних. Ключовою перевагою є прогностичне моделювання та сценарний аналіз. Системи ШІ можуть значно швидше і точніше, ніж за традиційними методами, аналізувати зібрані дані й передбачати ринкові зміни, динаміку попиту, коливання фінансових потоків та поведінку конкурентів. Це дозволяє керівництву бізнес-організацій приймати проактивні рішення, використовуючи підхід управління керованими даними. Крім того, системи ШІ забезпечують оптимізацію інвестиційних рішень, виявляючи неочевидні кореляції та приховані закономірності в даних, що призводить до ефективнішого розподілу капіталу. ШІ також важливий для автоматизованого управління ризиками (ERM), надаючи інструменти для безперервного моніторингу й миттєвої ідентифікації операційних, кредитних чи кіберризиків у реальному часі. Це значно знижує ймовірність людської помилки. Наприклад, Mastercard застосовує ШІ-алгоритми для моніторингу транзакцій в реальному часі для виявлення підозрілих або шахрайських дій, що стосується як класичних «карта/платіж», так і схем типу «авторизовані платіжні доручення» (APP) у реальному часі. Керівництво компанії Mastercard заявляє, що завдяки своєму генеративному ШІ-рішенню кількість виявлених скомпрометованих карток подвоюється щорічно, а час реагування на це значно скоротився (SG Analytics, 2025).

Такі гіганти, як Goldman Sachs, HSBC використовують машинне навчання для ідентифікації прихованих шахрайських схем та предиктивного аналізу кредитних ризиків, що дозволяє значно знизити фінансові втрати. Так, наприклад, HSBC у своєму щорічному звіті за 2024 рік зазначає про щомісячний моніторинг більше 900 мільйонів транзакцій на наявність ознак фінансових злочинів та використовує машинне навчання й розширена аналітика для цієї функції (HSBC Holdings plc., 2024).

Операційна ефективність та ланцюги постачання. На рівні операційної діяльності ШІ є потужним каталізатором ефективності. По-перше, він забезпечує глибоку автоматизацію рутинних управлінських функцій (виставлення рахунків, обробка документів, базова звітність), звільняючи менеджерів середньої та вищої ланки від мікроконтролю й дозволяючи їм сфокусуватися на інноваціях та стратегії. По-друге, ШІ здійснює оптимізацію ланцюгів постачання через динамічне управління запасами "точно в строк" (Just-in-Time) – точне прогнозування потреби у складських приміщеннях, мінімізацію затримок і скорочення логістичних витрат. По-третє, у виробничому секторі ШІ сприяє підвищенню якості продукції/послуг завдяки системам машинного зору та предиктивної аналітики, які виявляють

дефекти й несправності обладнання ще до того, як вони стануть критичними, запобігаючи дорогому простою.

Наприклад, у міжнародному контексті компанії, такі як Google, Siemens, Toyota, активно інтегрують технології ШІ в бізнес-процеси. Google використовує ШІ для прогностичної аналітики споживацьких тенденцій, Siemens – для оптимізації виробництва та управління енергетичними мережами, а Toyota – для створення автономних транспортних систем (Oracle, 2024). Amazon використовує ШІ для динамічного перерозподілу товарів між складськими центрами, прогнозуючи локальний попит за години до його виникнення, що є ключем до їхньої операційної досконалості (Oracle, 2024). Український бізнес також активно інтегрує системи ШІ у щоденне управління та взаємодію з клієнтами, що свідчить про зростання цифрової зрілості бізнес-організацій навіть у складних економічних умовах. Так, Monobank застосовує алгоритми машинного навчання для виявлення шахрайських операцій, персоналізації фінансових пропозицій та автоматичного оцінювання кредитного ризику клієнтів у режимі реального часу (NV, 2025). Rozetka, найбільший онлайн-ритейлер України, використовує ШІ для аналітики споживчої поведінки, прогнозування попиту та оптимізації цінових стратегій, що дозволяє ефективно керувати асортиментом і зменшувати логістичні витрати (WEZOM, 2024). Компанія «Нова пошта» впроваджує комп'ютерний зір та предиктивну аналітику для автоматичного сортування посилок, оптимізації маршрутів доставки й управління навантаженням у логістичних центрах (Dev.ua. (2025). Ці та інші приклади (Kyivstar Hub, 2025) демонструють, що впровадження систем ШІ в міжнародних і українських компаніях вже не є експериментом, а стало інструментом підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Управління людським капіталом та HR. ШІ надає значні переваги в управлінні персоналом, трансформуючи HR-функції від адміністративних до стратегічних. У дослідженнях закордонних вчених зазначається, що системи ШІ дозволяють проводити персоналізований розвиток співробітників шляхом оцінювання індивідуальних компетентностей і прогалів у знаннях, автоматично формуючи індивідуальні плани навчання й кар'єрного зростання (Madhumithaa, 2025). Це підвищує рівень залученості та лояльності персоналу. Крім того, ШІ покращує оптимізацію процесу найму. Алгоритми можуть аналізувати резюме, оцінювати відповідність вимогам та ідентифікувати найкращих кандидатів, що, за умови належної калібрації систем дозволяє мінімізувати суб'єктивні упередження, які часто впливають на традиційні рішення про найм. Системи AI допомагають підвищувати рівень залученості та проводити моніторинг настроїв співробітників у реальному часі, використовуються для автоматизації рутинних HR-функцій та підтримки прийняття кадрових рішень.

Швидке впровадження інтелектуальних систем відкриває нові класи ризиків, що вимагають від керівництва не меншої уваги. Системний аналіз ключових викликів та деструктивних чинників впровадження ШІ дозволить окреслити межі безпечного та ефективного використання цих технологій в управлінні бізнес-організаціями.

Ключові ризики та виклики впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

Поряд з яскравими позитивними прикладами використання технологій і систем ШІ, означених вище, бізнес-організації звітують щодо почасті застережного досвіду використання штучного інтелекту. Відомий приклад шведського фінтех-гіганта Klarna, що замінив у 2024 році близько 700 співробітників (10% працівників) системами ШІ. Цей експеримент провалився через численні скарги клієнтів щодо неякісного обслуговування, втрату гнучкості та емпатії. У 2025 році компанія повернула всіх співробітників визнавши, що повна автоматизація не здатна забезпечити належний клієнтський досвід (Medium, 2025). Можна навести й інші приклади. Компанія Amazon HR відмовилася від алгоритму добору персоналу через гендерну упередженість (Amazon, 2024). Microsoft Tay була вимкнена через формування токсичних висловлювань, а Cambridge Analytica зіштовхнулася з етичними звинуваченнями у

використанні даних без згоди користувачів (Reuters, 2018). Такі кейси свідчать про необхідність належного контролю й прозорості у розробці та використанні моделей ШІ. Аналіз цих та інших кейсів уможливує виокремити низку ключових ризиків та викликів упровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією (рис. 2):



Рис. 2. Ключові ризики та виклики впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі Petreski, Hashim, 2023; PaloAlto Networks Cyberpedia, 2025; Westerman, Bonnet, McAfee, 2024; GlobalLogic Inc., 2025.

Акцентуємо увагу на кожному з означених викликів використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організацією, відображених на рис. 2.

Етичні та культурні ризики. Головні ризики використання ШІ лежать у площині етики й корпоративної культури. Основним викликом є алгоритмічна упередженість (Bias): якщо ШІ навчається на історично упереджених даних (наприклад, даних про найм, де домінували чоловіки, або про кредитування певних соціальних груп), він автоматично відтворюватиме та посилюватиме дискримінаційні рішення у майбутньому, що може призвести до судових позовів та репутаційних втрат. Інша серйозна проблема – проблема «чорного ящика». Багато складних моделей ШІ (наприклад, глибоке навчання) не можуть чітко пояснити логіку своїх рішень, що унеможливує аудит, ускладнює виправлення помилок і підриває управлінську довіру до системи (Шамов, 2025). Варто також наголосити, постійний алгоритмічний контроль та заміна людських функцій призводить до зниження рівня довіри серед персоналу і про зниження морального духу та опору інноваціям.

Технологічні та кібербезпекові ризики. Впровадження ШІ значно розширює поверхню атаки організації, створюючи нові кібербезпекові вразливості ШІ-систем. Особливу небезпеку становлять Adversarial Attacks – навмисне маніпулювання вхідними даними, щоб змусити ШІ прийняти неправильне критичне рішення (наприклад, схвалити шахрайську транзакцію або неправильно ідентифікувати об'єкт) (Securing AI Models, 2025). Крім того, виникає ризик надмірної залежності від однієї ключової ШІ-системи. У разі її збою, помилки або відмови, організація може зіткнутися з операційним колапсом через відсутність резервних людських процесів (PaloAlto Networks Cyberpedia, 2025).

Організаційні та фінансові виклики. Навіть якщо технологія ШІ працює ідеально, вона стикається з внутрішніми організаційними та фінансовими викликами. По-перше, інвестиції в ШІ часто мають високу вартість впровадження та підтримки (включаючи витрати на потужні

обчислювальні ресурси та кваліфікованих фахівців), а розрахунок реальної рентабельності інвестицій (ROI) може бути складним і довгостроковим, що створює фінансові перешкоди. По-друге, існує критична нестача компетенцій. Для управління, налаштування та інтерпретації складних ШІ-систем потрібні фахівці, які поєднують навички менеджменту, аналізу даних та етики, так звані «гібридні» менеджери. По-третє, найбільш поширеним внутрішнім викликом є опір змінам, особливо з боку менеджерів середньої ланки, чії функції частково автоматизуються, і які можуть саботувати нові процеси (Davenport, Ronanki, 2018).

Окремим важливим управлінським аспектом є вплив моделей ШІ на організаційну структуру та бізнес-модель. Інтеграція ШІ змінює структуру управління бізнесом. Часто великі компанії формують спеціальні підрозділи як ШІ-офіси, лабораторії даних (Data Labs), центри аналітики. Структура стає більш пласкою, зменшується ієрархічність, натомість зростає значення кросфункціональних команд. Так, в угоді про злиття з Wantent, український стартап YouScan, що спеціалізується на аналітиці великих даних з соціальних мереж з допомогою технологій ШІ, засвідчує про еволюцію організаційної структури та бізнес-моделі компанії: від простої платформи моніторингу до комплексного аналітичного холдингу/мережі продуктів. YouScan та Wantent оголосили про об'єднання технологій для аналізу емоційного сприйняття контенту в соцмережах (Кузьменко, 2025). Інша компанія GlobalLogic, (GlobalLogic Inc., 2025), що має суттєву аналітичну ШІ-складову, впроваджує моделі ШІ та машинного навчання у власні рішення, що передбачає підтримування рівня компетенцій та, очевидно, змінює не лише технології, але й організаційну структуру: збільшення запитів на аналітиків ШІ спеціалістів, створення компетенцій в управлінні даними та ШІ тощо. Відповідно, оновлені бізнес-моделі організацій, що залежать від технологій штучного інтелекту та аналітики даних сприяють переходу до управління керованого даними, цифрових платформ та використання алгоритмів ШІ як сервісу. Такі трансформації створюють нові джерела доходів і вимагають змін у корпоративному управлінні.

Визначення й розуміння цих технологічних, етичних, організаційних ризиків є лише першим кроком. Для успішної й стабільної цифрової трансформації бізнес-організації мають не лише усвідомлювати загрози, але й активно впроваджувати стратегії для їх мінімізації. Отже, розглянемо ключові підходи для безпечного та ефективного впровадження ШІ.

Стратегії мінімізації ризиків та успішного впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

На основі аналізу наукових джерел виокремлено низку стратегій, що дозволяють упроваджувати ШІ в управління бізнес-організацією з мінімальними ризиками (рис. 3).



Рис. 3. Стратегії успішного впровадження ШІ в управління бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі Explainable AI, 2025; Human-in-the-Loop AI, 2025; OECD, 2024; European Commission, 2025; Gartner, 2023.

Обґрунтуємо доцільність упровадження означених на рис. 3 стратегій в управлінні бізнес-організацією.

Впровадження «пояснювального ШІ» – Explainable AI (як розумної системи ШІ, яка уміє пояснювати свої рішення, щоб люди могли її зрозуміти та перевірити) та прозорості. Для подолання проблеми «чорного ящика» й боротьби з упередженістю важливим є впровадження Explainable AI. Організаціям необхідно створювати механізми, що дозволяють людині не просто бачити результат роботи алгоритму, але й зрозуміти логіку та ключові чинники, що призвели до певного рішення. Забезпечення такої прозорості є основою для побудови довіри, дозволяє проводити ефективний аудит рішень (особливо у фінансовій та HR-сферах) і гарантує відповідність системи внутрішнім етичним стандартам і зовнішнім регуляторним вимогам (Explainable AI, 2025).

Створення гібридної моделі управління. Щоб запобігти надмірній залежності та етичним помилкам, необхідно переходити до гібридної моделі управління «Human-in-the-Loop» («людина в контурі» або «людина в циклі прийняття рішень»). Суть цієї моделі полягає у тому, що ШІ постає як радник, а людина зберігає функцію фінального контролера й верифікатора. Для особливо важливих рішень (великі інвестиції, наймання, звільнення, діагностика) людський нагляд є обов'язковим. Цей підхід ефективно поєднує швидкість та аналітичну потужність алгоритмів з людською інтуїцією, емпатією та відповідальністю (Human-in-the-Loop AI, 2025).

Розробка внутрішнього Етичного кодексу ШІ. Організаціям рекомендується розробити й офіційно прийняти внутрішній Етичний кодекс ШІ (OECD, 2024). Такий документ має перетворити абстрактні етичні принципи на практичні та контрольовані операційні правила. Кодекс повинен чітко визначати політику використання конфіденційних даних, заходи для активного тестування на упередженість у моделях, а також механізми відповідальності за помилки, спричинені алгоритмами (European Commission, 2025). Такий кодекс стає наріжним каменем для побудови стійкої, справедливої та відповідальної цифрової організації (European Commission, 2025).

Інвестиції в перекваліфікацію. Успіх впровадження ШІ залежить від людського капіталу. Організаціям слід інвестувати у масштабні програми навчання (reskilling – навчання новим компетенціям, upskilling – вдосконалення професійних компетенцій, newskilling – формування компетенцій майбутнього) (McKinsey Global Institute, 2021). Менеджери середньої та вищої ланки повинні розвивати так звану алгоритмічну грамотність: вміння ставити правильні запитання до даних, критично оцінювати висновки ШІ, а також зрозуміти його обмеження й ризики. Навчання персоналу за програмами «reskilling, upskilling, newskilling» не тільки забезпечує необхідні компетенції, але й знижує опір змінам, перетворюючи співробітників з потенційних «жертв» автоматизації на активних учасників трансформації (Gartner, 2023). Застосування таких стратегій – від розвитку індивідуальної алгоритмічної грамотності керівників і співробітників до формування гнучких мультидисциплінарних команд та впровадження формалізованих етичних стандартів використання ШІ – створює системний фундамент для довгострокового розвитку бізнес-організацій у цифрову епоху. У сукупності такі підходи забезпечують не лише технічну спроможність організації працювати з інтелектуальними системами, а й її організаційну, культурну та управлінську готовність інтегрувати ШІ у ключові бізнес-процеси. Це дозволяє компаніям переходити від фрагментарного, експериментального використання алгоритмів до стратегічно керованої цифрової трансформації, в межах якої ШІ стає інструментом створення цінності, а не джерелом ризиків. Таким чином, організації отримують можливість перетворювати виклики алгоритмічного світу – невизначеність, етичні дилеми, технологічні ризики – на стійкі конкурентні переваги, що базуються на якості управлінських рішень, довірі клієнтів та адаптивності бізнес-моделі. На основі викладеного вище доцільно узагальнити ключові рекомендації щодо формування ефективної моделі впровадження ШІ в управління бізнес-організацією.

Рекомендації для менеджерів бізнес-організацій

Зважаючи на тенденції розвитку генеративного ШІ, автономізацію бізнес-процесів, інтеграцію технологій і систем ШІ у стратегії ESG та розширення ролі когнітивних цифрових партнерів, актуалізуємо рекомендації для менеджерів бізнес-організацій (таблиця 1).

Таблиця 1

Рекомендації для менеджерів щодо впровадження ШІ в процеси управління бізнес-організацією

Рівень впливу	Стратегічний напрям	Ключовий зміст та очікуваний результат
I. Індивідуальний рівень (Лідерство та компетенції)	Розвиток ШІ-грамотності (AI Literacy)	Опанування ШІ-інструментами. Результат: прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень та лідерство власним прикладом.
II. Організаційний (Людський капітал)	Масштабна перекваліфікація (Reskilling & Upskilling)	Інвестування в навчання персоналу. Результат: зниження опору інноваціям та адаптація кадрів до нових ролей.
III. Командний	Створення мультидисциплінарних команд	Відхід від ієрархічних структур на користь мультидисциплінарних команд. Результат: синхронізація технологічних рішень із бізнес-стратегією.
IV. Управлінський	Модель «Людина в контурі» (Human-in-the-Loop)	ШІ як когнітивний радник (co-pilot). Результат: поєднання швидкості алгоритмів із людською відповідальністю та емпатією.
V. Регуляторний	Актуалізація етичних політик та кодексів	Впровадження дієвих механізмів контролю за конфіденційністю та алгоритмічною упередженістю. Результат: мінімізація репутаційних ризиків та відповідність правовим нормам.

Джерело: складено авторами

На основі аналізу таблиці 1 нами пропонується така модель впровадження ШІ-стратегії в управління бізнес-організацією:

I. Індивідуальний рівень: лідерство та компетенції.

Динамічний розвиток власної ШІ-грамотності (AI Literacy). Керівники повинні особисто опанувати інструменти ШІ, розуміти принципи їх роботи, обмеження та етичні аспекти. Це не лише дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у технології, а й формує особистий приклад для команди, знижуючи рівень опору змінам.

II. Організаційний рівень: людський капітал – кадри та взаємодія.

Інвестування у масштабне навчання (reskilling, upskilling, newskilling). Бізнес-організації мають спрямувати ресурси на підготовку працівників до роботи в алгоритмічному середовищі. Це передбачає не лише навчання технічним навичкам, а й розвиток критичного мислення для верифікації результатів ШІ та адаптацію до нових ролей у системі «людина-машина».

III. Командний рівень: створення мультидисциплінарних команд.

Для успішної інтеграції ШІ необхідно відійти від функціональних ізольованих груп. Формування команд, що об'єднують фахівців з ІТ, аналітики даних та менеджменту, забезпечує цілісний погляд на впровадження технологій: технічна реалізація відтепер має бути нерозривно пов'язана з бізнес-стратегією та операційними потребами.

III. Управлінський рівень: моделі управління та безпека.

Впровадження гібридної моделі управління (Human-in-the-Loop).

ШІ має виступати як потужний когнітивний радник (co-pilot), що звільняє менеджера від рутини, проте фінальне рішення та етична відповідальність за його наслідки мають залишатися за людиною.

V. Регуляторний рівень: актуалізація внутрішніх етичних політик та кодексів.

Організаціям необхідно не просто задекларувати цінності, а впровадити дієві механізми контролю. Етичні кодекси мають регулярно оновлюватися відповідно до появи нових технологій (наприклад, генеративного ШІ) та чітко регламентувати питання конфіденційності, авторського права та відповідальності за алгоритмічні помилки.

Таким чином, успішна інтеграція штучного інтелекту в систему управління бізнес-організацією вимагає переходу від фрагментарного впровадження окремих технологій, інструментів або систем до комплексної перебудови управлінської парадигми. Тільки за умови гармонізації технологічної потужності алгоритмів із системним управлінням ризиками та розвитком людського капіталу бізнес-організація зможе трансформувати виклики цифровізації у стійкі стратегічні конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Штучний інтелект відіграє дедалі більшу стратегічну роль у бізнесі й стрімко перетворюється на вагомий інструмент ефективного управління організаціями сприяючи оптимізації процесів та організаційному розвитку. Застосування технологій і систем ШІ забезпечує суттєве підвищення якості стратегічних, фінансових, операційних, кадрових рішень за рахунок можливостей обробки великих масивів даних, прогнозного моделювання, автоматизації та когнітивної підтримки управлінців. Отже, ШІ є потужним каталізатором підвищення ефективності та інноваційності бізнес-організацій.

Водночас результати дослідження засвідчили, що економічна цінність ШІ не є автоматичним наслідком його впровадження. Навпаки, інтелектуальні системи породжують якісно нові класи ризиків, які виходять за межі традиційних операційних або технологічних загроз. Здійснена класифікація ризиків дозволила ідентифікувати ключові групи викликів: етичні (алгоритмічна упередженість, порушення справедливості, непрозорість рішень), технологічні та кібербезпекові (витоки даних, залежність від критичних моделей), а також організаційні й культурні (опір змінам, дефіцит компетенцій, зниження довіри персоналу). Аналіз таких кейсів, як Klarna, Amazon HR, Microsoft Tay та Cambridge Analytica, переконливо демонструє, що нехтування ризиками може як нівелювати очікувані вигоди від ШІ, так і завдати суттєвих репутаційних чи фінансових втрат.

Основним результатом дослідження є підтвердження визначеної нами наукової гіпотези: конкурентна перевага в епоху ШІ формується не стільки через рівень технологічної досконалості алгоритмів, скільки через здатність бізнес-організації стратегічно управляти новими можливостями та ризиками, які такі алгоритми породжують. Отже, ШІ створює цінність лише, коли він інституціоналізований у системі корпоративного управління, підпорядкований чітким правилам, інтегрований у бізнес-процеси та підкріплений відповідним людським капіталом.

Запропоновані у статті стратегії мінімізації ризиків – впровадження Explainable AI, використання гібридної моделі Human-in-the-Loop, формування внутрішнього Етичного кодексу ШІ та інвестиції в reskilling, upskilling, newskilling, в сукупності формують цілісну модель відповідального та ефективного управління ШІ. Вони забезпечують не лише технічну керованість алгоритмів, але й організаційну, правову та культурну спроможність бізнес-організації інтегрувати інтелектуальні системи у свою діяльність без втрати довіри, стабільності та соціальної легітимності.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що перехід від фрагментарного, експериментального використання ШІ до стратегічно керованої цифрової трансформації є

необхідною умовою довгострокового успіху бізнес-організацій. У такій моделі ШІ виступає не заміною менеджера, а інструментом когнітивного підсилення управлінських рішень, що поєднує алгоритмічну точність і масштабованість із людським судженням, відповідальністю та етичним контролем.

Перспективи подальших наших досліджень будуть зосереджені з поглибленим аналізом гібридних моделей управління, у яких взаємодія людини та ШІ стає ядром нової управлінської парадигми. Особливу наукову цінність становитиме вивчення механізмів формування довіри до алгоритмічних систем, трансформації організаційної культури та розвитку управлінських компетенцій в умовах зростаючої алгоритмізації бізнес-процесів. Саме такі аспекти визначатимуть, чи зможуть бізнес-організації не лише використовувати ШІ, але й перетворити його на стійке джерело стратегічних переваг у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашко, І.М., Никончук Г.В. (2025). Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*, 204, 82–88. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>
2. Дегтярьова, О.О. (2023). Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1-2(84-85), 118–130. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.118-130](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.118-130)
3. Дороніна, О.А., Дядій, В.О. (2024). Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*, 3(6). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
4. Дорошенко, Г.О., Тернова, І.А. (2025). Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>
5. Кузьменко, О. (2025). Українські ШІ-стартапи Wantent та YouScan оголосили про об'єднання технологій, яке дозволить аналізувати емоційне сприйняття контенту в соцмережах. https://dev.ua/news/kolaba-wantent-ta-youscan-1743584566?utm_source=chatgpt.com
6. Нагіряк, В. (2024). Цифрова трансформація та штучний інтелект в управлінні проектами. *Progressive Management Technologies*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>
7. Огнівчук, М. (2025). Як ШІ може підвищити та знизити безпеку бізнесу. <https://www.h-x.technology/ua/blog-ua/ai-can-increase-decrease-business-security-ua>
8. Сидорюк, Я.М., Лещій, Л.А. (2024). Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ШІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>
9. Смоляк, Ю.Ю., Холодницька, А.В. (2024). Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в Індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
10. Тімаревська, А. (2023). Переваги та ризики використання генеративного ШІ для бізнесу. <https://blog.depositphotos.com/ua/perevagi-ta-riziki-generativnogo-shi-dlya-biznesu.html>
11. Шапов, О. А. (2025). Проблема «Чорної скриньки» в юридичному ШІ. *Вісник права УжНУ*, 3(90). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.63>
12. NV Бізнес (2025). Рівень кредитного ліміту визначає ШІ: як використання ІТ-технологій впливає на роботу Універсал Банку та моно. <https://biz.nv.ua/ukr/finance/yak-shtuchniy-intelekt-vikoristovuyut-u-bankivskiy-sferi-ukrajini-priklad-monobank-50523254.html>

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

13. WEZOM. (2024). Функції ШІ в eCommerce продукті на прикладі інтернет-магазину Rozetka. <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-shi-v-ecommerce-produkti-na-prikladi-internet-magazynu-rozetka>

14. Agbaakin, O. (2025). Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises. *Computers and Society*. *arXiv:2509.14532v1*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.14532>

15. Amazon. (2024). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG>

16. Banit, O. (2024). Artificial Intelligence in Business: Benefits and Risks. *Модерни тенденци в науката, образованието, бизнеса и туризма*, 17, 49–56. <https://vum.bg/wp-content/uploads/2024/08/%D0%92%D0%A3%D0%9C-%D0%93%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A8%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%A2.17.29.07.2024.pdf>

17. Coppola, M., Leoni, M., Kleppe, A., Di Napoli, G., Mills, S., & Malik, P. (2024). Managing risks to accelerate the AI transformation. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2024/managing-risks-to-accelerate-ai-transformation>

18. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

19. Dev.ua. (2025). ШІ-інтеграція стане наскрізною для всіх наших продуктів. <https://dev.ua/en/news/nova-digital-dodast-bilshe-ai-1754038774>

20. European Commission. (2025). Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (AI Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN>

21. Explainable AI: How to Improve Trust and Transparency in Business Decisions. (2025). *Intellico.ai Blog*. <https://intellico.ai/blog/explainable-ai-how-to-improve-trust-and-transparency-in-business-decisions/>

22. Gartner, Inc. (2023). Market Guide for AI Skills and Talent Development. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/7730557>

23. GlobalLogic Inc. & HFS Research. (2025). AI, sustainability, and talent integration unlock significant growth for industrial enterprises: new research finds. *GlobalLogic Press Release*. <https://www.globallogic.com/about/press-room/press-release/ai-sustainability-and-talent-integration-unlock-significant-growth-for-industrial-new-research-finds/>.

24. HSBC Holdings plc. (2024). Technology | Fighting Financial Crime. <https://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/fighting-financial-crime/technology>

25. Human-in-the-Loop AI (HITL) - Complete Guide to Benefits, Best Practices & Trends for 2026 (2025). <https://parseur.com/blog/human-in-the-loop-a>

26. Kyivstar Hub. (2025). Галузеві тренди: штучний інтелект в Україні – як розвивається галузь і впровадження AI у бізнес-процеси. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>

27. Madhumithaa, N. (2025). Leveraging AI for Personalized Employee Development: A New Era in Human Resource Management. *ACR Journal*, 1(2), 134-141. <https://acr-journal.com/article/leveraging-ai-for-personalized-employee-development-a-new-era-in-human-resource-management-885/>

28. McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19 (*Executive Summary*). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations/the-future-of-work-after-covid-19>

29. Medium. (2025). Klarna's AI customer service rollback due to quality issues. *Medium*. <https://medium.com/@zhuochun/klarnas-ai-customer-service-rollback-d1fdd096b206>

30. O'Reilly, Eoin. (2025). How responsible AI practices can foster competitive advantage. *EY Ireland*. https://www.ey.com/en_ie/insights/ai/how-responsible-ai-can-foster-competitive-advantage
31. OECD. (2024). AI Principles and AI Ethics Guidelines Global Inventory. *Organization for Economic Cooperation and Development*. <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/ai-principles.pdf>
32. Oracle. (2024). AI in Logistics: Potential Benefits and Applications. <https://www.oracle.com/ua/scm/ai-in-logistics/>
33. PaloAlto Networks Cyberpedia (2025). AI Risk Management Framework. <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risk-management-framework>
34. Reuters. (2016). Microsoft's AI Twitter bot goes dark after racist, sexist tweets. <https://www.reuters.com/article/technology/microsofts-ai-twitter-bot-goes-dark-after-racist-sexist-tweets-idUSKCN0WQ2M7/>
35. Securing AI Models Against Adversarial Attacks in Financial Applications. (2025). *Kratikal*. <https://kratikal.com/blog/securing-ai-models-against-adversarial-attacks-in-financial-applications>
36. Seo, C., Yoo, D., Lee, Y. (2024). Empowering sustainable industrial and service systems through AI-enhanced cloud resource optimization. *Sustainability*, 16(12), 5095. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125095>
37. SG Analytics. (2025). AI-Powered Fraud Detection in Banking. [How AI Is Transforming Fraud Detection in Banking](#)
38. Shukla, M., Dubey, S., & Mishra, S. (2024). The impact of AI on improving the efficiency and accuracy of managerial decisions. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 12(7), 1152–1158. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63652>

REFERENCES

- Dashko, I.M., & Nykonchuk, H.V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na protsesy pryynyattya upravlynskykh rishen [The impact of artificial intelligence on management decision-making processes]. *Ekonomichnyy Prostrir*, (204), 82–88. <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88> [in Ukrainian].
- Dehtyarova, O. O. (2023). Sotsialno-ekonomichni aspekty zastosuvannya shtuchnoho intelektu v biznes-seredovyshchi: perevahy ta ryzyky [Socio-economic aspects of artificial intelligence application in the business environment: advantages and risks]. *Visnyk Sotsialno-Ekonomichnykh Doslidzhen*, (1-2(84-85)), 118–130. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.118-130](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.118-130) [in Ukrainian].
- Doronina, O. A., & Dyadiy, V. O. (2024). Vykorystannya shtuchnoho intelektu u protsesi pryynyattya upravlynskykh rishen: ryzyky ta perevahy [The use of artificial intelligence in the process of managerial decision-making: risks and advantages]. *Ekonomika i Orhanizatsiya Upravlinnya*, (3(6)). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6> [in Ukrainian].
- Doroshenko, H. O., & Ternova, I. A. (2025). Shtuchnyy intelekt u stratehichnomu upravlinni: transformatsiya protsesiv pryynyattya upravlynskykh rishen v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Artificial intelligence in strategic management: transformation of management decision-making processes in the digital economy]. *Aktualni Pytannya Ekonomichnykh Nauk*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000> [in Ukrainian].
- Kuzmenko, O. (2025). Ukrayinski ShI-startapy Wantent ta YouScan oholosyly pro obyednannya tekhnolohiy, yake dozvolyt analizuvaty emotsiyne spryynyattya kontentu v sotsmerezkhakh [Ukrainian AI startups Wantent and YouScan announced the merger of technologies that will allow analyzing the emotional perception of content in social networks]. *dev.ua*.

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

<https://dev.ua/news/kolaba-wantent-ta-youscan-1743584566> [in Ukrainian].

Nahirnyak, V. (2024). Tsyfrova transformatsiya ta shtuchnyy intelekt v upravlinni proektamy [Digital transformation and artificial intelligence in project management]. *Progressive Management Technologies*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03> [in Ukrainian].

Ohnivchuk, M. (2025). Yak ShI mozhe pidvyshchyty ta znyzhyty bezpeku biznesu [How AI can increase and decrease business security]. *H-X Technology*. <https://www.h-x.technology/ua/blog-ua/ai-can-increase-decrease-business-security-ua> [in Ukrainian].

Sydoryuk, Ya. M., & Leshchii, L. A. (2024). Maybutnye vzhe zaraz: analiz rynku ShI ta yoho vplyv na biznes-stratehiyu ta ryzyky [The future is now: AI market analysis and its impact on business strategy and risks]. *Problemy Suchasnykh Transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnya*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03> [in Ukrainian].

Smolyak, Yu. Yu., & Kholodnytska, A. V. (2024). Shtuchnyy intelekt v upravlinni pidpryyemstvom: transformatsiya roli menedzhera v Industriyi 4.0 [Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0]. *Problemy Suchasnykh Transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnya*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> [in Ukrainian].

Timarevska, A. (2023). Perevahy ta ryzyky vykorystannya generatyvnoho ShI dlya biznesu [Advantages and risks of using generative AI for business]. *Depositphotos Blog*. <https://blog.depositphotos.com/ua/perevagi-ta-riziki-generativnogo-shi-dlya-biznesu.html> [in Ukrainian].

Shamov, O. A. (2025). Problema «Chornoyi skrynky» v yurydychnomu ShI [The problem of the "Black Box" in legal AI]. *Visnyk Prava UzhNU*, (3(90)). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.63> [in Ukrainian].

NV Biznes. (2025). Riven kredytnoho limitu vyznachaye ShI: yak vykorystannya IT-tekhnologiy vplyvaye na robotu Universal Banku ta mono [The level of credit limit is determined by AI: how the use of IT technologies affects the work of Universal Bank and mono]. *NV Business*. <https://biz.nv.ua/ukr/finance/yak-shtuchniy-intelekt-vikoristovuyut-u-bankivskiy-sferi-ukrajini-priklad-monobank-50523254.html> [in Ukrainian].

WEZOM. (2024). Funktsiyi ShI v eCommerce produkti na prykladi internet-mahazynu Rozetka [AI functions in an eCommerce product on the example of the Rozetka online store]. *WEZOM Blog*. <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-shi-v-ecommerce-produkti-na-prikladi-internet-magazynu-rozetka> [in Ukrainian].

Agbaakin, O. (2025). Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises. *Computers and Society*. *arXiv:2509.14532v1*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.14532> [in English].

Amazon. (2024). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG> [in English].

Banit, O. (2024). Artificial Intelligence in Business: Benefits and Risks. *Модерни тенденции в науката, образованието, бизнеса и туризма*, 17, 49–56. <https://vum.bg/wp-content/uploads/2024/08/%D0%92%D0%A3%D0%9C-%D0%93%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A8%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%A2.17.29.07.2024.pdf> [in English].

Coppola, M., Leoni, M., Kleppe, A., Di Napoli, G., Mills, S., & Malik, P. (2024). Managing risks to accelerate the AI transformation. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2024/managing-risks-to-accelerate-ai-transformation> [in English].

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> [in English].

Dev.ua. (2025). ШІ-інтеграція стане наскрізною для всіх наших продуктів. <https://dev.ua/en/news/nova-digital-dodast-bilshe-ai-1754038774> [in English].

European Commission. (2025). Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (AI Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN> [in English].

Explainable AI: How to Improve Trust and Transparency in Business Decisions. (2025). *Intellico.ai Blog*. <https://intellico.ai/blog/explainable-ai-how-to-improve-trust-and-transparency-in-business-decisions/> [in English].

Gartner, Inc. (2023). Market Guide for AI Skills and Talent Development. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/7730557> [in English].

GlobalLogic Inc. & HFS Research. (2025). AI, sustainability, and talent integration unlock significant growth for industrial enterprises: new research finds. *GlobalLogic Press Release*. <https://www.globallogic.com/about/press-room/press-release/ai-sustainability-and-talent-integration-unlock-significant-growth-for-industrial-new-research-finds/> [in English].

HSBC Holdings plc. (2024). Technology | Fighting Financial Crime. <https://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/fighting-financial-crime/technology> [in English].

Human-in-the-Loop AI (HITL) - Complete Guide to Benefits, Best Practices & Trends for 2026 (2025). <https://parseur.com/blog/human-in-the-loop-a> [in English].

Kyivstar Hub. (2025). Галузеві тренди: штучний інтелект в Україні – як розвивається галузь і впровадження AI у бізнес-процеси. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz/> [in English].

Madhumithaa, N. (2025). Leveraging AI for Personalized Employee Development: A New Era in Human Resource Management. *ACR Journal*, 1(2), 134-141. <https://acr-journal.com/article/leveraging-ai-for-personalized-employee-development-a-new-era-in-human-resource-management-885/> [in English].

McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19 (*Executive Summary*). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations/the-future-of-work-after-covid-19> [in English].

Medium. (2025). Klarna's AI customer service rollback due to quality issues. *Medium*. <https://medium.com/@zhuochun/klarnas-ai-customer-service-rollback-d1fdd096b206> [in English].

O'Reilly, Eoin. (2025). How responsible AI practices can foster competitive advantage. *EY Ireland*. https://www.ey.com/en_ie/insights/ai/how-responsible-ai-can-foster-competitive-advantage [in English].

OECD. (2024). AI Principles and AI Ethics Guidelines Global Inventory. *Organization for Economic Cooperation and Development*. <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/ai-principles.pdf> [in English].

Oracle. (2024). AI in Logistics: Potential Benefits and Applications. <https://www.oracle.com/ua/scm/ai-in-logistics/> [in English].

PaloAlto Networks Cyberpedia (2025). AI Risk Management Framework. <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risk-management-framework> [in English].

Reuters. (2016). Microsoft's AI Twitter bot goes dark after racist, sexist tweets. <https://www.reuters.com/article/technology/microsofts-ai-twitter-bot-goes-dark-after-racist-sexist-tweets-idUSKCN0WQ2M7/> [in English].

Securing AI Models Against Adversarial Attacks in Financial Applications. (2025). *Kratikal*. <https://kratikal.com/blog/securing-ai-models-against-adversarial-attacks-in-financial-applications> [in English].

Seo, C., Yoo, D., Lee, Y. (2024). Empowering sustainable industrial and service systems through AI-enhanced cloud resource optimization. *Sustainability*, 16(12), 5095. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125095> [in English].

SG Analytics. (2025). AI-Powered Fraud Detection in Banking. *How AI Is Transforming Fraud Detection in Banking* [in English].

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

Shukla, M., Dubey, S., & Mishra, S. (2024). The impact of AI on improving the efficiency and accuracy of managerial decisions. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 12(7), 1152–1158. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63652> [in English].

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT: BENEFITS AND CHALLENGES

Nataliia Holionko

*Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

Olga Banit

*Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

This study explores the specific features of integrating artificial intelligence (AI) technologies into the management of business organizations through a comparative perspective, focusing on both international practices and the Ukrainian context. The study aims to analyse and evaluate the key opportunities and potential challenges that arise in the implementation of AI systems in strategic and operational management processes, as well as to substantiate priority directions for developing an effective management model capable of ensuring a significant increase in productivity, adaptive flexibility, organizational resilience, and strategic competitiveness of modern business organizations under the dynamic conditions of the digital economy.

The advantages of applying artificial intelligence in business management processes are analysed across three key dimensions: strategic management, operational efficiency, and human capital development. Drawing on examples from global and Ukrainian companies, the study demonstrates the role of AI in optimizing financial decision-making, logistics, and HR processes. Particular attention is given to the transformation of the managerial role – from performing routine control functions to enhancing managerial cognition, where AI is positioned not as a substitute for human decision-makers but as a strategic advisor that enables the transition to proactive management. It is argued that the use of intelligent systems constitutes a critical tool for strengthening organizational competitiveness while simultaneously requiring a systematic assessment of associated risks and challenges.

The study concludes that sustainable competitive advantage is formed not merely through the adoption of technology itself, but through an organization's capacity to strategically manage emerging opportunities and threats by adapting organizational structures and implementing hybrid management models (Human-in-the-Loop). Such models ensure the integration of the analytical capabilities of AI algorithms with human intuition and ethical responsibility, thereby providing a foundation for the long-term viability of business organizations.

Keywords: artificial intelligence, business organization, strategic and operational management, digital economy.