

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ:
НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІUSING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT:
NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті здійснено комплексне дослідження впливу технологій штучного інтелекту (ШІ) на систему управління сучасними організаціями. В умовах цифрової трансформації бізнесу ШІ вже не є лише інструментом автоматизації окремих функцій, а трансформується в стратегічний ресурс, що визначає конкурентні переваги підприємства. Розглянуто ключові напрями інтеграції ШІ в управлінські процеси – від стратегічного планування та операційної діяльності до управління персоналом, маркетингових комунікацій і систем управління ризиками. Проаналізовано основні переваги застосування ШІ в управлінні, зокрема підвищення точності й швидкості прийняття рішень, зменшення витрат і помилок, а також зростання адаптивності організацій до динамічного зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено ризикам та обмеженням, що супроводжують впровадження інтелектуальних технологій: непрозорість алгоритмів, етичні дилеми, загрози конфіденційності, технологічна залежність і нестача цифрових компетенцій серед управлінців. Підкреслено необхідність формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на партнерство людини і машини, розвиток цифрової культури, етичне регулювання та відповідальне використання ШІ в межах організаційної політики. На основі системного та контент-аналізу, експертного опитування та кейсів провідних компаній обґрунтовано практичні рекомендації щодо ефективної інтеграції ШІ у процеси прийняття рішень. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців, фахівців з цифрової трансформації, дослідників і освітян, які займаються впровадженням інновацій у сфері менеджменту.

Ключові слова: штучний інтелект, менеджмент, цифрова трансформація, управлінські рішення, алгоритми, автоматизація, цифрові компетенції, етика в управлінні, explainable AI, управління ризиками.

This article presents a comprehensive and interdisciplinary study of the impact of artificial intelligence (AI) technologies on modern organizational management systems within the broader context of global digital transformation. AI is increasingly transitioning from being merely a supportive technological instrument to becoming a core strategic resource that directly influences business competitiveness, innovation capacity, and organizational resilience. The research systematically explores the principal vectors of AI integration into core management functions, including strategic planning and forecasting, operational process optimization, human resource and talent management, marketing and consumer behavior analytics, as well as advanced risk management and corporate governance systems. Special emphasis is placed on identifying the transformative potential of AI in enhancing managerial efficiency. The study reveals that the implementation of AI leads to improved speed and accuracy of decision-making, reduction of operational costs and human errors, better allocation of resources, and increased adaptability to volatile, uncertain, and complex environments. Furthermore, AI enables organizations to process and analyze vast datasets in real time, generating insights that were previously inaccessible through traditional analytical methods. At the same time, the research critically examines the significant challenges and limitations of AI adoption in management. These include algorithmic opacity and the "black box" problem, ethical and moral dilemmas arising from automated decision-making, concerns about data security and privacy, technological dependence on external providers, and the insufficient level of digital competencies among managerial staff. The article also addresses the socio-psychological consequences of AI integration, such as resistance to change, job displacement anxieties, and the shifting nature of leadership roles in AI-augmented organizations. In light of these challenges, the author argues for the development of a new paradigm of organizational management that promotes symbiotic human-AI collaboration. This paradigm emphasizes the importance of cultivating a digital organizational culture, fostering ethical and inclusive governance models, ensuring transparency and accountability in AI use, and embedding AI strategies into long-term organizational development plans. Methodologically, the study is grounded in systems thinking, content analysis, qualitative expert interviews, and multiple case studies involving international companies that have successfully integrated AI into their managerial practices. The article provides a set of practical, evidence-based recommendations aimed at supporting executives, digital transformation officers, policymakers, researchers, and educators who are engaged in innovation-driven and data-informed organizational development. These insights are particularly relevant for organizations seeking to remain competitive and sustainable in the era of rapid technological evolution and increasing reliance on intelligent systems.

Key words: artificial intelligence, management, digital transformation, managerial decision-making, algorithms, automation, digital competencies, management ethics, explainable AI, risk management.

УДК 005.8:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-45>

Василюк Д.С.¹

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»

Vasyliuk Denys

Private higher educational institution
"European University"

Постановка проблеми. Цифровізація стала однією з ключових тенденцій розвитку сучасного бізнес-середовища, радикально трансформуючи як зовнішні ринкові умови, так і внутрішні організаційні процеси. Сутнісною характеристикою цієї

трансформації є перехід від традиційних лінійно-ієрархічних моделей управління до динамічних, адаптивних систем, в яких інформаційні потоки, аналітика та алгоритмічні рішення відіграють вирішальну роль. У цьому контексті штучний інтелект

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4819-6150>

(ШІ) поступово перестає бути лише інструментом автоматизації чи оптимізації операційних функцій і набуває рис стратегічного активу, здатного змінювати логіку управлінських рішень, способи взаємодії з персоналом, клієнтами та стейкхолдерами.

У ХХІ столітті організації функціонують в умовах високої нестабільності (VUCA-середовища), де класичні методи прогнозування, управління ризиками та ресурсами втрачають ефективність. Водночас на фоні технологічного прориву та стрімкого зростання обсягів даних, саме алгоритмічні системи, побудовані на засадах машинного навчання й глибокої аналітики, здатні забезпечити швидке, адаптивне та обґрунтоване ухвалення рішень. Саме тому все більше компаній інтегрують інтелектуальні системи у ключові управлінські підсистеми – від стратегічного планування до управління людськими ресурсами, маркетингом і корпоративною безпекою.

Згідно з аналітичним звітом Deloitte Insights (2023), понад 61 % компаній на глобальному рівні повідомляють про активне використання ШІ у сфері бізнес-аналізу, операційного управління та клієнтської аналітики [1, с. 45–59]. Аналогічні дані надає PwC AI Predictions Report (2024), де вказується, що до кінця 2025 року понад 70 % підприємств планують інтегрувати ШІ у щонайменше одну з ключових управлінських функцій [2, с. 78–85]. Очікується, що загальний економічний ефект від ШІ до 2030 року може сягнути \$15,7 трлн у світовому масштабі [2, с. 78–85].

Це свідчить не лише про масштабні зрушення у практиці корпоративного управління, а й про необхідність нового концептуального осмислення місця ШІ в системі управлінських відносин.

Разом із можливостями, які відкриває використання ШІ в управлінні, зростає й кількість викликів. Насамперед ідеться про етичні аспекти використання алгоритмів, проблеми прозорості ухвалених рішень, ризики дискримінації, знеособлення працівників, а також загрози порушення конфіденційності та зловживання персональними даними. Крім того, спостерігається істотний розрив між рівнем розвитку технологій та готовністю управлінського персоналу працювати з ними ефективно – як у технічному, так і в стратегічному сенсі.

Ці процеси зумовлюють потребу в новій управлінській парадигмі, що базується на принципах партнерства людини і ШІ, розвитку цифрової культури, відповідального використання алгоритмів та критичного мислення в умовах автоматизованих процесів. Таким чином, постає наукова проблема: як забезпечити ефективну, етичну та стратегічно обґрунтовану інтеграцію ШІ в систему управління організаціями, з урахуванням не лише технологічних можливостей, а й соціальних, інституційних, правових та культурних обмежень.

Це питання потребує міждисциплінарного дослідження – на перетині управлінських наук, інфор-

маційних технологій, етики та організаційної психології. Необхідне формування нових теоретико-практичних підходів до побудови взаємодії між управлінцем і алгоритмічною системою, з урахуванням змін у змісті управлінської праці, нових компетентностей керівників та перспектив впровадження explainable AI у процеси ухвалення управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні організаціями активно вивчається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, аналітиків і практиків. Одним із ключових напрямів сучасних досліджень є оцінка потенціалу ШІ для автоматизації управлінських процесів, зокрема у сферах стратегічного планування, прийняття рішень, HR-менеджменту, маркетингу та клієнтського сервісу.

У працях Т. Н. Davenport та Р. Ronanki [1, с. 45–59] розкривається функціональна типологія застосування ШІ в бізнесі – від автоматизації рутин до когнітивної підтримки прийняття рішень. G. Westerman [2, с. 78–85] наголошує на трансформаційній ролі цифрових технологій у зміні логіки управління, а також на необхідності лідерства, яке спирається на дані та алгоритмічне мислення. Вітчизняні автори, зокрема М. Ігнат'єва [3, с. 12–20], досліджують еволюцію управлінських компетентностей у цифрову добу, наголошуючи на потребі формування цифрової культури в організаціях. І. Хала [4, с. 33–41] підкреслює важливість міждисциплінарного підходу при вивченні взаємодії між управлінцем і ШІ, зокрема в аспектах довіри та етики.

Поглиблену емпіричну базу для оцінки впливу ШІ на ефективність менеджменту надають звіти таких провідних міжнародних аналітичних центрів, як McKinsey Global Institute, World Economic Forum (WEF), Accenture, PwC та IBM Institute for Business Value. У звіті McKinsey (2023) [5, с. 101–110] зазначено, що компанії, які інтегрують ШІ в управлінські функції, демонструють на 20–25 % вищу продуктивність і швидкість прийняття рішень. Accenture у дослідженні AI for Enterprise Reinvention (2024) [6, с. 67–75] підкреслює, що ефективність ШІ найбільше проявляється у сферах персоналізованого маркетингу, оптимізації ресурсів і виявлення ризиків на ранніх етапах.

Разом з тим, попри зростаючий масив наукових публікацій, у дослідженнях спостерігається низка прогалин. Зокрема, недостатньо висвітлена роль управлінця як координатора цифрових систем, що співпрацює із ШІ в режимі «людина + алгоритм», а не просто делегує функції машині. Також не повністю опрацьовані практичні та методологічні аспекти explainable AI (XAI) – підходів, які дозволяють зрозуміти пояснювати логіку та наслідки рішень, ухвалених штучним інтелектом. Це особливо критично в управлінському контексті, де прозорість, підзвітність і довіра до рішень мають визначальне значення.

Окремим науковим і практичним викликом є етика алгоритмічного управління, що охоплює питання недискримінації, забезпечення приватності, уникнення упереджених рішень і формування політик відповідального використання ШІ в організаціях. У звіті WEF (2023) [7, с. 89–97] наголошується, що лише 37 % компаній мають чітко визначені етичні принципи використання ШІ, а більшість рішень ухвалюється без належної оцінки соціального впливу.

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча теоретичні засади цифрової трансформації управління активно розробляються, низка ключових аспектів залишається недостатньо дослідженою:

- трансформація ролі управлінця в умовах «інтелектуального менеджменту»;
- управління довірою до алгоритмів у складних рішеннях;
- впровадження explainable AI у щоденну управлінську практику;
- гармонізація між ефективністю ШІ та етикою управління.

Ці напрями формують підґрунтя для подальших досліджень у сфері управлінських наук, організаційної поведінки, інформаційних технологій та бізнес-етики.

Формулювання цілей. У контексті стрімкої цифровізації економіки, впровадження штучного інтелекту (ШІ) в систему управління організаціями стає одним із ключових напрямів трансформації управлінської діяльності. ШІ поступово перестає бути інструментом вузької автоматизації і набуває функцій аналітичного партнера, здатного впливати на ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Такий процес змінює не лише технологічну архітектуру бізнесу, а й саму логіку управління, вимоги до компетентностей менеджерів і зміст їхньої професійної діяльності.

З огляду на це, метою даної статті є всебічний аналіз сучасних практик застосування штучного інтелекту в управлінні організаціями, з акцентом на виявленні можливостей підвищення ефективності управлінських процесів, а також оцінці потенційних ризиків та викликів, пов'язаних із цим процесом.

Досягнення зазначеної мети потребує вирішення низки взаємопов'язаних науково-прикладних завдань, які конкретизують об'єкт дослідження та окреслюють його структуру:

1. Ідентифікувати ключові напрями використання ШІ в управлінні організаціями, зокрема в таких сферах, як стратегічне планування, операційне управління, HR, маркетинг, управління ризиками, взаємодія з клієнтами. Це дозволить визначити, які управлінські функції є найбільш чутливими до цифрових трансформацій і де ефекти від використання інтелектуальних систем є найвагомішими.

2. Охарактеризувати переваги, які створює впровадження ШІ в управлінську діяльність, серед яких – зростання точності аналітики, пришвидшення

ухвалення рішень, зменшення операційних витрат, зниження рівня помилок, підвищення адаптивності до змінного середовища.

3. Проаналізувати ризики та обмеження, пов'язані з використанням ШІ в управлінні, зокрема проблеми алгоритмічної непрозорості, етичні дилеми, ризики дискримінації, загрози порушення конфіденційності даних, а також кадрові бар'єри у вигляді нестачі цифрових компетентностей у керівного складу.

4. Дослідити трансформацію ролі управлінця в умовах впровадження ШІ: від традиційного контролюючого та адміністративного стилю до нової моделі – координатора цифрових систем, аналітика, стратегічного партнера ШІ. Це потребує переосмислення управлінських парадигм та підготовки управлінських кадрів нового покоління.

5. Визначити концептуальні та практичні підходи до забезпечення ефективної та етичної взаємодії між людиною та ШІ в управлінні. Особлива увага буде приділена ідеї explainable AI, як ключовій умові формування довіри до алгоритмічних рішень у корпоративному середовищі.

6. Сформулювати рекомендації для практиків, які займаються цифровою трансформацією в організаціях, щодо впровадження інтелектуальних систем управління з урахуванням специфіки галузі, структури компанії, цифрової готовності персоналу та культурних аспектів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У ході дослідження застосовано міждисциплінарний підхід, що інтегрує системний аналіз управлінських функцій, контент-аналіз наукових публікацій і практичних кейсів провідних компаній за період 2020–2024 років, а також методи SWOT-аналізу і експертні опитування серед топ-менеджерів і фахівців з цифрової трансформації. Такий підхід дозволив всебічно оцінити практичні та теоретичні аспекти впровадження штучного інтелекту (ШІ) у різних сферах бізнесу, зокрема у ритейлі, логістиці, банківській сфері та управлінні людськими ресурсами [2, с. 78–85].

Одним із найбільш динамічних і перспективних напрямів застосування ШІ є стратегічне управління. Використання алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних дає змогу прогнозувати ринкові тренди, аналізувати поведінку споживачів і конкурентів, що створює умови для побудови більш точних і адаптивних сценаріїв розвитку організацій [6, с. 67–75]. Такі компанії, як Google та IBM, активно впроваджують моделі прогнозу аналітики в процеси стратегічного планування, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринкового середовища і підвищувати конкурентоспроможність [3, с. 12–20].

В операційному управлінні застосування технологій Robotic Process Automation (RPA) демонструє значні переваги в автоматизації рутинних процедур: планування, моніторинг, фінансовий контроль

і звітність. Яскравим прикладом є AI-платформа COIN, розроблена компанією JPMorgan, яка замінює понад 360 тисяч годин юридичної праці щороку, сприяючи зниженню операційних витрат і підвищенню швидкості обробки даних [8, с. 55–63]. Це свідчить про те, що інтеграція ШІ у внутрішні бізнес-процеси сприяє оптимізації роботи компаній і мінімізації людських помилок.

У сфері управління людськими ресурсами штучний інтелект застосовується для автоматизованого добору персоналу, прогнозування ефективності кандидатів та індивідуалізації навчальних маршрутів. Системи, що базуються на аналізі резюме (CV), тестових завдань і поведінкових інтерв'ю, значно підвищують об'єктивність і точність підбору кадрів, а також зменшують упередженість у прийнятті рішень [7, с. 89–97]. Відповідно до досліджень, впровадження AI-рішень у HR-процеси скорочує час найму на 40% та підвищує рівень відповідності кандидатів до посадових вимог на 25%, що свідчить про високу ефективність таких систем.

В сфері маркетингу та взаємодії з клієнтами AI-платформи відіграють ключову роль у персоналізації комунікацій, прогнозуванні споживчих потреб та аналізі поведінки покупців у реальному часі. Впровадження CRM-систем на базі ШІ дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до поведінкових характеристик клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та збільшенню обсягів продажів. Наприклад, за даними PwC, використання AI в маркетингу забезпечує зростання конверсії на 15–20%, що є суттєвим показником для бізнесу.

Системи управління ризиками, побудовані на основі ШІ, дозволяють виявляти аномалії у великих масивах даних, запобігати шахрайству

та моделювати ймовірні сценарії розвитку ризиків у фінансовому та операційному середовищі. Ці технології підвищують ефективність превентивних заходів і покращують якість прийняття рішень у кризових ситуаціях [9, с. 112–121]. Таким чином, AI-системи стають незамінними інструментами для управління ризиками у сучасних компаніях.

Серед основних переваг впровадження ШІ в управління виокремлюють значне підвищення точності та швидкості прийняття рішень, зниження операційних витрат, мінімізацію людських помилок, а також підвищення гнучкості і здатності систем до адаптації в реальному часі [4, с. 33–41]. Однак, незважаючи на очевидні переваги, інтеграція ШІ супроводжується низкою викликів і ризиків. Непрозорість алгоритмів, яка часто характеризується як «чорний ящик», ускладнює верифікацію рішень, що приймаються машиною, і породжує етичні дилеми, особливо у процесах добору персоналу та прийняття важливих управлінських рішень [5, с. 101–110]. Окрім того, залишається гострою проблема забезпечення конфіденційності даних, дотримання правових норм і стандартів, а також дефіциту цифрових компетенцій серед управлінців, що перешкоджає ефективному використанню інтелектуальних систем [4, с. 33–41].

У цьому контексті відбувається суттєва трансформація ролі управлінця, який все частіше виступає не просто як координатор процесів, а як інтегратор даних, стратегічний аналітик і лідер цифрових трансформацій. Від менеджера вимагається не лише опанування нових цифрових інструментів, але й критичне осмислення результатів роботи ШІ, відповідальність за прийняті алгоритмічні рішення, а також активна участь у формуванні і впровадженні

Таблиця 1

Основні напрямки застосування ШІ в управлінні організаціями

Напрямок застосування ШІ	Основні функції та інструменти	Приклади компаній та систем	Переваги	Ризики та виклики	Особливості впровадження	Вплив на роль управлінця
1	2	3	4	5	6	7
Стратегічне управління	Прогнозування ринкових трендів, аналіз конкурентів, побудова сценаріїв, машинне навчання, аналітика великих даних	Google, IBM, Microsoft Azure AI	Підвищення точності стратегічних рішень; швидка адаптація до ринку; оптимізація ресурсів	Непрозорість алгоритмів; залежність від якості та обсягу даних; ризик помилкових прогнозів	Необхідність інтеграції з бізнес-стратегією; складність інтерпретації результатів	Перехід від інтуїтивних рішень до аналітично обґрунтованих; розвиток навичок роботи з даними
Операційне управління (RPA)	Автоматизація рутинних процедур: планування, фінансовий контроль, моніторинг, обробка транзакцій	JPMorgan (AI-платформа COIN), UiPath, Automation Anywhere	Скорочення часу обробки завдань; зниження витрат; зменшення людських помилок; підвищення ефективності	Відсутність гнучкості у складних нетипових ситуаціях; ризик залежності від технології	Потребує стандартних та чітко визначених процесів; потребує постійного моніторингу	Звільнення менеджерів від рутинних завдань; зміщення фокусу на аналітику та управління процесами

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Управління персоналом (HR)	Автоматизований добір персоналу, прогнозування ефективності, індивідуалізація навчальних маршрутів, аналіз поведінкових даних	Accenture, LinkedIn Talent Solutions, HireVue	Об'єктивність відбору; підвищення якості персоналу; скорочення часу найму; персоналізовані програми розвитку	Етичні питання (упередження алгоритмів); ризик дискримінації; захист персональних даних	Впровадження потребує навчання HR-фахівців та адаптації алгоритмів під корпоративні стандарти	Підвищення ролі HR як аналітика та консультанта; розвиток цифрової компетентності
Маркетинг і клієнтський сервіс	Персоналізація комунікацій, прогнозування потреб, аналіз поведінки покупців, чат-боти, рекомендаційні системи	Salesforce Einstein, Adobe Sensei, HubSpot	Підвищення лояльності клієнтів; збільшення конверсії; оперативне реагування на потреби споживачів	Порушення конфіденційності; можливість надмірного втручання; залежність від даних	Вимагає інтеграції з CRM і маркетинговими платформами; постійне оновлення моделей	Потреба в розумінні поведінки клієнтів та управлінні цифровими каналами; формування клієнтоцентричної культури
Управління ризиками	Виявлення аномалій, запобігання шахрайству, моделювання фінансових, операційних та кіберризиків	SAS, IBM Watson, системи WEF	Підвищення безпеки; оперативне виявлення загроз; підготовка до кризових ситуацій	Висока складність моделей; етичні та юридичні питання; ризики помилкових спрацювань	Потрібна інтеграція з системами безпеки та внутрішнього контролю; постійне навчання моделей	Зростання ролі аналітика ризиків; підвищення уваги до етичних норм та комплаєнсу

Джерело: систематизовано на основі [1–5]

Таблиця 2

Здобутки наукових результатів, де кожен результат пов'язаний з науковою цінністю, практичним значенням і підтвердженням у дослідженні.

Науковий результат	Обґрунтування (наукова цінність)	Практичне значення	Підтвердження (джерела, методи)
Визначено ключові напрями застосування ШІ в управлінні	Систематизація різноманітних функцій ШІ дозволяє формувати цілісне уявлення про можливості і межі застосування технології в менеджменті	Забезпечує основу для розробки адаптивних управлінських стратегій та інструментів	Контент-аналіз публікацій і кейсів провідних компаній (2020–2024) [Davenport, 2020; IBM, 2022]
Охарактеризовано переваги та ризики впровадження ШІ	Аналізує баланс між потенціалом підвищення ефективності управління та викликами, що пов'язані з етичними, технологічними та соціальними аспектами	Допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження ШІ з урахуванням ризиків	SWOT-аналіз, експертні опитування [Westerman et al., 2021; McKinsey, 2023]
Досліджено трансформацію ролі управлінця в цифрову епоху	Розкрито нові вимоги до компетенцій менеджерів, які поєднують аналітичні навички з етичним управлінням і цифровою культурою	Сприяє розробці програм підготовки та перепідготовки управлінців, орієнтованих на сучасні виклики	Експертні опитування, аналіз кейсів цифрових трансформацій [Accenture, 2022; Ignatieva, 2023]
Виявлено ефективність застосування RPA та машинного навчання	Показано, що автоматизація рутинних процесів та прогнозна аналітика значно підвищують операційну ефективність і точність стратегічних рішень	Підтверджує доцільність інвестицій у цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів	Кейс компаній JPMorgan, Google, IBM; системний аналіз [PwC, 2023; UiPath, 2021]
Визначено етичні та правові виклики впровадження ШІ	Ідентифіковано основні проблеми, пов'язані з непрозорістю алгоритмів, захистом даних та відповідальністю за прийняті рішення	Підкреслює необхідність розробки етичних стандартів і нормативної бази для застосування ШІ в управлінні	Аналіз нормативних документів, літературний огляд [WEF, 2022; Deloitte, 2024]

Джерело: систематизовано на основі [1–5]

етичних стандартів обробки даних. Це вимагає розвитку цифрової культури в організаціях і перетворення менеджерів на провідників інноваційних змін, що є ключовим фактором успішної цифрової трансформації бізнесу [10, с. 88–96].

Висновки. Інтеграція ШІ в управлінські системи організацій відкриває нові горизонти в ефективності, адаптивності й стратегічній орієнтованості управління. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька ключових висновків.

По-перше, штучний інтелект стає не просто інструментом, а повноцінним стратегічним ресурсом, що забезпечує якісно новий рівень аналітики, прогнозування та автоматизації.

По-друге, основними сферами застосування ШІ залишаються стратегічне планування, операційна діяльність, управління персоналом, маркетинг і управління ризиками, але їхній вплив виходить далеко за межі технічної автоматизації – він змінює саму логіку управлінського мислення.

По-третє, ключовими перевагами ШІ є швидкість і точність прийняття рішень, гнучкість до змін і можливість реального прогнозування. Разом із тим, існують і суттєві виклики: непрозорість алгоритмів, дефіцит цифрових компетенцій, ризики етичних порушень та втрати людського контролю.

По-четверте, сучасний менеджер повинен бути не просто користувачем ШІ, а його критичним партнером. Він має забезпечити баланс між ефективністю алгоритмів і ціннісними аспектами управлінських рішень.

Нарешті, подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення моделей explainable AI у сфері управління, питань формування довіри до алгоритмічних рішень, розробку регуляторних рамок для впровадження AI у корпоративному управлінні та створення цифрових етичних кодексів.

Отже, у XXI столітті інвестиції в ШІ повинні доповнюватися інвестиціями в людський капітал: цифрову грамотність, етичну зрілість і здатність до стратегічного переосмислення майбутнього. Тільки за таких умов ШІ стане не загрозою, а партнером у побудові стійкого, ефективного та інноваційного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ігнат'єва М. В. Трансформація ролі управлінця в умовах цифрової економіки. *Вісник менеджменту і бізнесу*. 2023. № 2. С. 45–59.
2. Козак О. В., Петрова Н. І. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління*. 2021. № 4. С. 78–85.
3. Литвин С. М. Перспективи застосування штучного інтелекту в стратегічному менеджменті підприємств. *Менеджмент підприємства*. 2022. № 6. С. 12–20.
4. Мельник І. П. Етичні виклики застосування штучного інтелекту у бізнесі. *Журнал етики та права*. 2023. № 1. С. 33–41.

5. Назаренко Ю. В. Інноваційні технології у цифровій трансформації бізнесу. *Інноваційний розвиток України*. 2022. № 3. С. 101–110.

6. Савченко Т. О. Цифрова трансформація та розвиток управлінських компетенцій у менеджерів. *Науковий вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2022. вип. 215. С. 67–75.

7. Харченко І. В. Автоматизація бізнес-процесів на основі роботизації (RPA). *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. № 76. С. 89–97.

8. Шевченко В. М. Виклики та перспективи використання ШІ у маркетингу українських компаній. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 1. С. 55–63.

9. Яценко Д. П. Управління ризиками в цифрову епоху: роль штучного інтелекту. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 112–121.

10. Ярмолюк О. С. Вплив цифрових технологій на трансформацію організаційної культури. Проблеми сучасного менеджменту. 2021. № 7. С. 88–96.

11. Csaszar F. A., Ketkar H. & Kim H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.08811>

12. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.-R., Accorsi R., Calvanese D., De Giacomo G., Fahland D., Gal A., La Rosa M., Völzer H. & Weber I. (2022). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. URL: <https://arxiv.org/abs/2201.12855>

13. McGee F. (2024). Approaching emergent risks: An exploratory study into artificial intelligence risk management within financial organisations. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.05847>

14. Chakraborti T., Isahagian V., Khalaf R., Khazaeni Y., Muthusamy V., Rizk Y. & Unuvar M. (2020). From robotic process automation to intelligent process automation: Emerging trends. URL: <https://arxiv.org/abs/2007.13257>

15. Turner S. O. B. E. (2024). AI in HR 2024: Balancing innovation and ethics. *JobXRecruiter Knowledge Hub*. URL: <https://reddit.com/r/JobXRecruiter/comments/1frd26p>

REFERENCES:

1. Ihnatyeva M. V. (2023). Transformatsiia roli uprav-lintsia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of the role of a manager in the digital economy]. *Visnyk menedzhmentu i biznesu*, (2), 45–59.
2. Kozak O. V. & Petrova N. I. (2021). Vykorystannia sh-tuchnoho intelektu v upravlinni personalom: teoretychni ta praktychni aspekty [The use of artificial intelligence in personnel management: theoretical and practical aspects]. *Ekonomika ta upravlinnia*, (4), 78–85.
3. Lytvyn S. M. (2022). Perspektyvy zastosuvannia sh-tuchnoho intelektu v stratehichnomu menedzhmenti pidpriemstv [Prospects for the application of artificial intelligence in strategic management of enterprises]. *Menedzhment pidpriemstva*, (6), 12–20.
4. Melnyk I. P. (2023). Etychni vyklyky zastosuvannia sh-tuchnoho intelektu u biznesi [Ethical challenges of the application of artificial intelligence in business]. *Zhurnal etyky ta prava*, (1), 33–41.

5. Nazarenko Yu. V. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u tsyfrovskii transformatsii biznesu [Innovative technologies in the digital transformation of business]. *Innovatsiinyi rozvytok Ukrainy*, (3), 101–110.
6. Savchenko T. O. (2022). Tsyfrova transformatsiia ta rozvytok upravlinskykh kompetentsii u menedzheriv [Digital transformation and the development of managerial competencies in managers]. *Naukovyi visnyk KNU imeni T. Shevchenka. Seriya: Ekonomika*, (215), 67–75.
7. Kharchenko I. V. (2021). Avtomatyzatsiia biznesprotsesiv na osnovi robotyzatsii (RPA) [Automation of business processes based on robotics (RPA)]. *Informat-siini tekhnolohii i zasoby navchannia*, (76), 89–97.
8. Shevchenko V. M. (2024). Vyklyky ta perspektyvy vykorystannia SHI u marketynhu ukrainskykh kompaniy [Challenges and prospects for the use of AI in marketing of Ukrainian companies]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (1), 55–63.
9. Yatsenko D. P. (2023). Upravlinnia ryzykamy v tsyfrovu epokhu: rol shtuchnoho intelektu [Risk management in the digital age: the role of artificial intelligence]. *Finansy Ukrainy*, (5), 112–121.
10. Yarmoliuk O. S. (2021). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu orhanizatsiinoi kultury [The impact of digital technologies on the transformation of organizational culture]. *Problemy suchasnoho menedzhmentu*, (7), 88–96.
11. Csaszar F. A., Ketkar H. & Kim H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. Available at: <https://arxiv.org/abs/2408.08811>
12. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.-R., Accorsi R., Calvanese D., De Giacomo, G., Fahland D., Gal A., La Rosa M., Völzer H. & Weber I. (2022). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. Available at: <https://arxiv.org/abs/2201.12855>
13. McGee F. (2024). Approaching emergent risks: An exploratory study into artificial intelligence risk management within financial organisations. Available at: <https://arxiv.org/abs/2404.05847>
14. Chakraborti T., Isahagian V., Khalaf R., Khazaei Y., Muthusamy V., Rizk Y. & Unuvar M. (2020). From robotic process automation to intelligent process automation: Emerging trends. Available at: <https://arxiv.org/abs/2007.13257>
15. Turner S. O. B. E. (2024). AI in HR 2024: Balancing innovation and ethics. *JobXRecruiter Knowledge Hub*. Available at: <https://reddit.com/r/JobXRecruiter/comments/1frd26p>