



Менеджмент

УДК 005.004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21887718>

**Штучний інтелект у системі менеджменту сучасних організацій:
можливості, ризики та перспективи розвитку**

Заставнюк Л.І.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та персоналу Західноукраїнського національного університету
<https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Прийнято: 13.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджено можливості, ризики та перспективи розвитку штучного інтелекту в системі менеджменту сучасних організацій в умовах цифрової трансформації економіки, стрімкого розвитку цифрових технологій, посилення глобальної конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Проведено теоретичне узагальнення сучасних наукових підходів до визначення сутності штучного інтелекту та особливостей його використання в управлінській діяльності. Проаналізовано еволюцію застосування інтелектуальних технологій у системі менеджменту, визначено їх роль у трансформації управлінських процесів та підвищенні ефективності функціонування сучасних організацій. Уточнено зміст поняття «штучний інтелект у системі менеджменту організації», яке запропоновано розглядати як комплекс цифрових технологій, алгоритмів і моделей оброблення даних, інтегрованих в управлінську діяльність з метою автоматизації бізнес-процесів,



інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища організації й оптимізації використання ресурсного потенціалу. Систематизовано основні напрями застосування технологій штучного інтелекту в системі менеджменту, серед яких автоматизація операційної діяльності, аналітика великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій, управління персоналом, оптимізація логістичних процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами, підтримка стратегічного планування та управління ризиками.

Акцентовано увагу на тому, що використання штучного інтелекту сприяє інтеграції інформаційних потоків, підвищенню якості управлінських рішень, скороченню часу оброблення інформації, удосконаленню механізмів контролю, розвитку цифрових компетентностей персоналу та зміцненню адаптивності організацій до динамічних змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що впровадження інтелектуальних технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективніше використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, покращення координації управлінських процесів і формування нових конкурентних переваг. Водночас систематизовано ключові ризики використання штучного інтелекту, пов'язані із забезпеченням інформаційної безпеки, захистом персональних даних, алгоритмічною упередженістю, недостатньою прозорістю функціонування інтелектуальних систем, етичними аспектами використання цифрових технологій, кіберзагрозами, а також необхідністю адаптації організаційної структури та розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу. Запропоновано концептуальний підхід до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій, який ґрунтується на поєднанні технологічних інновацій, стратегічного управління, принципів відповідального використання цифрових технологій, безперервного навчання персоналу та ефективного управління цифровими ризиками.



Встановлено, що результативність використання штучного інтелекту визначається рівнем його інтегрованості в систему менеджменту, якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, готовністю організації до цифрової трансформації, ефективністю механізмів управління змінами та здатністю забезпечувати баланс між автоматизацією управлінських процесів і професійною експертизою менеджерів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень і концептуальних підходів під час розроблення стратегій цифрової трансформації, удосконалення системи менеджменту, формування політики впровадження технологій штучного інтелекту, мінімізації цифрових ризиків та забезпечення довгострокового інноваційного розвитку сучасних організацій.

Ключові слова: штучний інтелект, менеджмент, сучасні організації, цифрова трансформація, управлінські рішення, автоматизація бізнес-процесів, цифрові технології, управління ризиками, інформаційно-аналітичне забезпечення, конкурентоспроможність.

**Artificial intelligence in the management system of modern organizations:
opportunities, risks, and development prospects**

Zastavniuk L.I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Public Administration
and Personnel of the West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6487-7117>

Abstract. The article examines the opportunities, risks, and development prospects of artificial intelligence in the management system of modern organizations under the conditions of the digital transformation of the economy, the rapid advancement of digital technologies, increasing global competition, and growing



uncertainty in the external environment. A theoretical generalization of contemporary scientific approaches to defining the essence of artificial intelligence and the specific features of its application in management activities is provided. The evolution of intelligent technologies within management systems is analyzed, and their role in transforming managerial processes and improving the operational efficiency of modern organizations is identified. The concept of «artificial intelligence in the management system of an organization» is refined and interpreted as a comprehensive set of digital technologies, algorithms, and data-processing models integrated into managerial activities to automate business processes, provide information and analytical support for managerial decision-making, forecast changes in the internal and external organizational environment, and optimize the utilization of organizational resources. The principal areas of artificial intelligence application in management systems are systematized, including the automation of operational activities, big data analytics, market trend forecasting, human resource management, logistics optimization, customer relationship management, strategic planning support, and risk management.

Particular attention is paid to the fact that the application of artificial intelligence facilitates the integration of information flows, enhances the quality of managerial decision-making, reduces information-processing time, improves control mechanisms, develops employees' digital competencies, and strengthens organizational adaptability to dynamic environmental changes. It is substantiated that the implementation of intelligent technologies contributes to increased labor productivity, more efficient utilization of material, financial, and information resources, improved coordination of managerial processes, and the creation of new competitive advantages. At the same time, the key risks associated with the use of artificial intelligence are systematized, including information security issues, personal data protection, algorithmic bias, insufficient transparency of intelligent systems, ethical challenges related to the use of digital technologies, cybersecurity threats, as well as the need to adapt organizational structures and enhance the digital competencies of managerial personnel. A conceptual approach to integrating artificial intelligence into the management system of modern



organizations is proposed, based on the combination of technological innovation, strategic management, the principles of the responsible use of digital technologies, continuous personnel development, and effective digital risk management.

The study establishes that the effectiveness of artificial intelligence implementation is determined by the degree of its integration into the management system, the quality of information and analytical support, the organization's readiness for digital transformation, the effectiveness of change management mechanisms, and the ability to maintain a balance between the automation of managerial processes and the professional expertise of managers. The practical significance of the research findings lies in the possibility of applying the proposed theoretical provisions and conceptual approaches to the development of digital transformation strategies, the improvement of management systems, the formulation of artificial intelligence implementation policies, the minimization of digital risks, and the promotion of the long-term innovative development of modern organizations.

Keywords: artificial intelligence, management, modern organizations, digital transformation, managerial decision-making, business process automation, digital technologies, risk management, information and analytical support, competitiveness.

Актуальність проблеми: Сучасний розвиток організацій відбувається під впливом цифрової трансформації економіки, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та активного впровадження систем штучного інтелекту, які змінюють підходи до реалізації управлінських функцій. На відміну від традиційних інформаційних систем, сучасні інтелектуальні технології забезпечують не лише автоматизацію окремих бізнес-процесів, а й інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, прогнозування розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища, управління ризиками та оптимізацію використання ресурсів організації. За таких умов рівень інтеграції технологій штучного інтелекту дедалі більше визначає ефективність системи менеджменту, адаптивність організацій та їх конкурентоспроможність.



Для українських організацій актуальність цієї проблематики посилюється впливом воєнного стану, який супроводжується високою невизначеністю, необхідністю забезпечення безперервності діяльності, оперативного реагування на кризові ситуації, обмеженістю ресурсів і зростанням кіберзагроз. У цих умовах штучний інтелект стає важливим інструментом підвищення якості управління, однак його впровадження пов'язане з низкою організаційних, технологічних, правових та етичних викликів, що потребують комплексного наукового осмислення.

Попри активний розвиток досліджень у сфері цифрової трансформації, недостатньо розкритими залишаються питання комплексної інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій, оцінювання його впливу на реалізацію функцій менеджменту та обґрунтування концептуальних засад ефективного і відповідального використання інтелектуальних технологій. Це зумовлює актуальність дослідження можливостей, ризиків і перспектив використання штучного інтелекту як складової сучасної системи менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження використання штучного інтелекту в системі менеджменту сучасних організацій набули особливої актуальності у зв'язку зі стрімкою цифровою трансформацією економіки, розвитком генеративних моделей штучного інтелекту та зростанням потреби в підвищенні ефективності управлінських рішень. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про формування кількох взаємопов'язаних напрямів досліджень, які відрізняються за трактуванням ролі інтелектуальних технологій у системі менеджменту.

Українські дослідники розглядають штучний інтелект переважно як інструмент цифрової трансформації, підвищення ефективності управління та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Зокрема, Д. М. Дриньов, В. В. Загородніх і О. М. Зінченко [6] обґрунтовують можливості його використання у системі управління підприємством, І. В. Гуменюк і Й. М. Бескид [3] аналізують переваги та ризики впровадження інтелектуальних технологій, Н.



Басюркіна і А. Лизогуб [1] досліджують їх вплив на прийняття управлінських рішень, Н. А. Гринчак і О. О. Горобець [4] - на цифровізацію управлінських процесів, а А. М. Колот [9] розглядає трансформацію праці та людського капіталу в умовах цифровізації.

Окремий напрям досліджень стосується використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами як однієї зі складових системи менеджменту. Праці І. Вац, О. Кириленко та В. Новак [2], І. М. Дашка і Л. В. Михайліченко [5], М. В. Кармінської-Белобрової та А. І. Белянінової [7], Д. С. Касьміна і Ю. М. Котельнікової [8], а також Л. Лігоненко й І. Наумова [10] засвідчують, що застосування інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності окремих управлінських функцій, розвитку цифрових компетентностей персоналу та адаптації організацій до умов цифрової економіки.

Зарубіжні дослідження характеризуються комплексним підходом до оцінювання впливу штучного інтелекту на систему менеджменту. Зокрема, N. Maslej та співавтори [13] відзначають стрімке зростання масштабів використання штучного інтелекту в різних сферах діяльності організацій і його вплив на продуктивність та інноваційний розвиток. А. Singla та співавтори [14] пов'язують поширення генеративного штучного інтелекту зі зміною бізнес-моделей, підходів до прийняття управлінських рішень і трансформацією функцій менеджерів. Т. Н. Davenport і N. Mittal [16] розглядають інтеграцію штучного інтелекту як стратегічний чинник забезпечення конкурентних переваг, тоді як М. Н. Jarrahi та співавтори [18] обґрунтовують необхідність поєднання людського потенціалу й технологій штучного інтелекту в процесах управління знаннями. Водночас Y. K. Dwivedi та співавтори [17] акцентують увагу на можливостях і викликах використання генеративного штучного інтелекту для управлінської практики, а E. Brynjolfsson, D. Li та L. R. Raymond [15] і E. Brynjolfsson, A. McAfee [18] доводять позитивний вплив інтелектуальних технологій на продуктивність праці, ефективність бізнес-процесів і стратегічний розвиток організацій.



Отже, незважаючи на значний науковий доробок, більшість сучасних досліджень зосереджена на окремих аспектах використання штучного інтелекту - автоматизації бізнес-процесів, цифровій трансформації підприємств, управлінні персоналом або підтримці прийняття управлінських рішень. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексний підхід до розгляду штучного інтелекту як інтегрованої складової системи менеджменту сучасної організації, що поєднує стратегічне управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, управління цифровими ризиками та розвиток людського капіталу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активізацію наукових досліджень у сфері цифрової трансформації менеджменту та використання технологій штучного інтелекту, більшість із них присвячена окремим аспектам автоматизації бізнес-процесів, управління персоналом, прогностичної аналітики або цифровізації функціональних підсистем організації. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту як цілісного механізму, що забезпечує взаємозв'язок стратегічного управління, інформаційно-аналітичного забезпечення, реалізації управлінських функцій, розвитку людського капіталу та управління ризиками. Потребують подальшого обґрунтування також концептуальні засади ефективного використання інтелектуальних технологій в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій шляхом уточнення сутності поняття «штучний інтелект у системі менеджменту організації», систематизації напрямів його використання, визначення можливостей, ризиків і перспектив розвитку, а також розроблення концептуального підходу до підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації.



Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Системний підхід застосовано для обґрунтування взаємозв'язків між технологіями штучного інтелекту та функціями менеджменту. Методи аналізу, синтезу, узагальнення й наукової абстракції використано під час дослідження теоретичних підходів до визначення сутності штучного інтелекту та особливостей його використання в управлінні. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити результати вітчизняних і зарубіжних досліджень, а метод структурно-логічного моделювання - розробити концептуальний підхід до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій. Інформаційну основу дослідження становили сучасні наукові публікації, міжнародні аналітичні звіти (Stanford AI Index Report, McKinsey Global Survey on AI), офіційні документи та статистичні матеріали щодо використання штучного інтелекту в управлінні організаціями [11-13]. Дослідження має теоретико-концептуальний характер і ґрунтується на аналізі наукових публікацій та міжнародних аналітичних звітів; емпірична перевірка запропонованого підходу не входила до завдань цього дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття «штучний інтелект у системі менеджменту організації», яке, на відміну від існуючих трактувань, розглядається як інтегрована складова системи менеджменту, що поєднує цифрові технології, інформаційно-аналітичне забезпечення та реалізацію управлінських функцій. Крім того, удосконалено концептуальний підхід до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій шляхом поєднання функцій менеджменту, цифрової інфраструктури, інформаційно-аналітичного забезпечення, управління цифровими ризиками та розвитку людського капіталу в єдину систему взаємопов'язаних управлінських компонентів. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель розглядає штучний інтелект не як окрему інформаційну технологію, а як інтегровану складову системи менеджменту, що забезпечує



підвищення обґрунтованості управлінських рішень, адаптивності та стратегічної стійкості організації в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретичних положень і концептуального підходу керівниками підприємств, менеджерами, консультантами та розробниками стратегій цифрової трансформації під час інтеграції технологій штучного інтелекту в систему менеджменту. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління, оптимізації бізнес-процесів, формування політики управління цифровими ризиками, розвитку цифрових компетентностей персоналу та підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту формує новий етап розвитку систем менеджменту, у межах якого цифрові технології переходять від автоматизації окремих операцій до комплексної підтримки управлінської діяльності. На відміну від традиційних інформаційних систем, сучасні інтелектуальні рішення забезпечують аналіз значних масивів структурованих і неструктурованих даних, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, прогнозування результатів діяльності та формування рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, скороченню часу оброблення інформації та зміцненню адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища [6, 12-15].

Особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є інтеграція штучного інтелекту в усі рівні управління - стратегічний, тактичний та операційний. Використання алгоритмів машинного навчання, прогновної аналітики та генеративного штучного інтелекту забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів планування, організування, мотивації та контролю, що підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню конкурентних переваг організації.



Використання штучного інтелекту істотно трансформує реалізацію класичних функцій менеджменту. У процесі планування інтелектуальні технології застосовуються для прогнозування попиту, аналізу ринкових тенденцій, моделювання сценаріїв розвитку та оцінювання ризиків. У межах функції організування вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків і цифровізацію управлінських процедур. У сфері мотивації штучний інтелект використовується для персоналізації професійного розвитку працівників, оцінювання результатів праці та прогнозування кадрових потреб, тоді як у межах функції контролю він забезпечує безперервний моніторинг показників діяльності, автоматичне виявлення відхилень і своєчасне реагування на потенційні ризики.

Разом із тим ефективність використання штучного інтелекту визначається не рівнем автоматизації окремих процесів, а ступенем його інтеграції в систему менеджменту. Інтелектуальні технології не замінюють управлінські рішення менеджерів, а посилюють їх аналітичні можливості, забезпечуючи швидке опрацювання інформації та формування альтернативних варіантів дій. Саме поєднання людської експертизи, цифрових компетентностей і можливостей штучного інтелекту створює передумови для формування адаптивної системи менеджменту, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави стверджувати, що існуючі трактування поняття «штучний інтелект» переважно акцентують увагу на його технологічних характеристиках або окремих напрямках практичного використання. Водночас у контексті сучасного менеджменту недостатньо враховується системний характер інтеграції інтелектуальних технологій у процес реалізації управлінських функцій. У зв'язку з цим нами уточнено зміст поняття «штучний інтелект у системі менеджменту організації», яке пропонується розглядати як сукупність цифрових технологій, алгоритмів та інтелектуальних моделей, інтегрованих у процес реалізації функцій



менеджменту з метою інформаційно-аналітичної підтримки, прогнозування розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища, автоматизації управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення результативності діяльності організації. На відміну від поширених трактувань, запропонований підхід розглядає штучний інтелект не як окремий цифровий інструмент, а як інтегровану складову системи менеджменту, що забезпечує взаємозв'язок інформаційно-аналітичного забезпечення, управлінських функцій, людського капіталу та механізмів прийняття управлінських рішень.

З огляду на комплексний характер впливу штучного інтелекту на реалізацію функцій менеджменту доцільно систематизувати основні напрями його використання та очікувані управлінські результати, що наведено в табл. 1.

Результати, наведені в табл. 1, свідчать, що використання технологій штучного інтелекту охоплює всі основні функції менеджменту та забезпечує перехід від автоматизації окремих операцій до інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління. Водночас ефективність їх інтеграції визначається цифровою зрілістю організації, якістю інформаційних ресурсів, рівнем цифрових компетентностей персоналу та готовністю до управління організаційними змінами [9, 15, 17].

Таблиця 1

**Трансформація функцій менеджменту під впливом технологій
штучного інтелекту**

Функція менеджменту	Основні напрями застосування штучного інтелекту	Очікувані управлінські результати
Планування	прогнозування попиту, аналіз ринкових тенденцій, моделювання сценаріїв розвитку, прогнозування ризиків	підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, зниження рівня невизначеності, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища
Організування	автоматизація бізнес-процесів, оптимізація документообігу, координація інформаційних потоків, цифровізація управлінських процедур	скорочення часу виконання операцій, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів



Мотивація	інтелектуальний аналіз результатів праці, персоналізація навчання, підтримка управління талантами, прогнозування кадрових потреб	підвищення ефективності управління персоналом, розвиток цифрових компетентностей, зростання залученості працівників
Контроль	моніторинг ключових показників діяльності, автоматичне виявлення відхилень, аналіз ризиків, підтримка внутрішнього аудиту	оперативне виявлення проблем, підвищення якості контролю, мінімізація управлінських ризиків

Джерело: Складено автором на основі проведених досліджень.

Для оцінювання сучасних тенденцій використання штучного інтелекту узагальнено результати міжнародних аналітичних досліджень Stanford AI Index Report та McKinsey Global Survey, які засвідчують перехід від використання штучного інтелекту для автоматизації окремих операцій до його комплексної інтеграції у систему менеджменту сучасних організацій [12, 13]. Основні напрями практичного використання технологій штучного інтелекту та їхній управлінський ефект систематизовано в табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, найбільш активно технології штучного інтелекту застосовуються у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення, стратегічного планування, управління персоналом, маркетингової діяльності, логістики та управління ризиками. Спільною особливістю цих напрямів є необхідність оперативного аналізу значних обсягів даних, прогнозування можливих сценаріїв розвитку та прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання, прогнозовної аналітики та генеративного штучного інтелекту організації отримують можливість підвищити швидкість опрацювання інформації, покращити якість прогнозів і зменшити вплив суб'єктивних чинників під час вибору управлінських альтернатив [12-18].

Таблиця 2

**Основні напрями використання технологій штучного інтелекту в
діяльності сучасних організацій та їх управлінський ефект**

Напрямок використання	Практичне застосування	Основний управлінський ефект
------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------



Інформаційно-аналітичне забезпечення	аналіз великих масивів даних, бізнес-аналітика, прогнозування	підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень
Стратегічне планування	прогнозування попиту, моделювання сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків	зменшення невизначеності та підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Управління персоналом	рекрутинг, оцінювання компетентностей, персоналізоване навчання	оптимізація кадрової політики та розвиток людського капіталу
Маркетинг і взаємодія з клієнтами	персоналізація пропозицій, прогнозування поведінки споживачів, чат-боти	підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання лояльності
Виробництво та логістика	прогнозне технічне обслуговування, оптимізація маршрутів, управління запасами	скорочення витрат і підвищення ефективності операційної діяльності
Управління ризиками	моніторинг фінансових операцій, кібербезпека, виявлення аномалій	своєчасне виявлення ризиків та підвищення рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі узагальнення міжнародних аналітичних досліджень.

Ефективність інтеграції штучного інтелекту визначається наявністю цифрової стратегії, якістю інформаційних ресурсів, рівнем цифрових компетентностей персоналу та ефективністю управління цифровими ризиками. З урахуванням цих чинників обґрунтовано концептуальний підхід до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій, який подано на рис. 1 [9, 15, 17, 18].

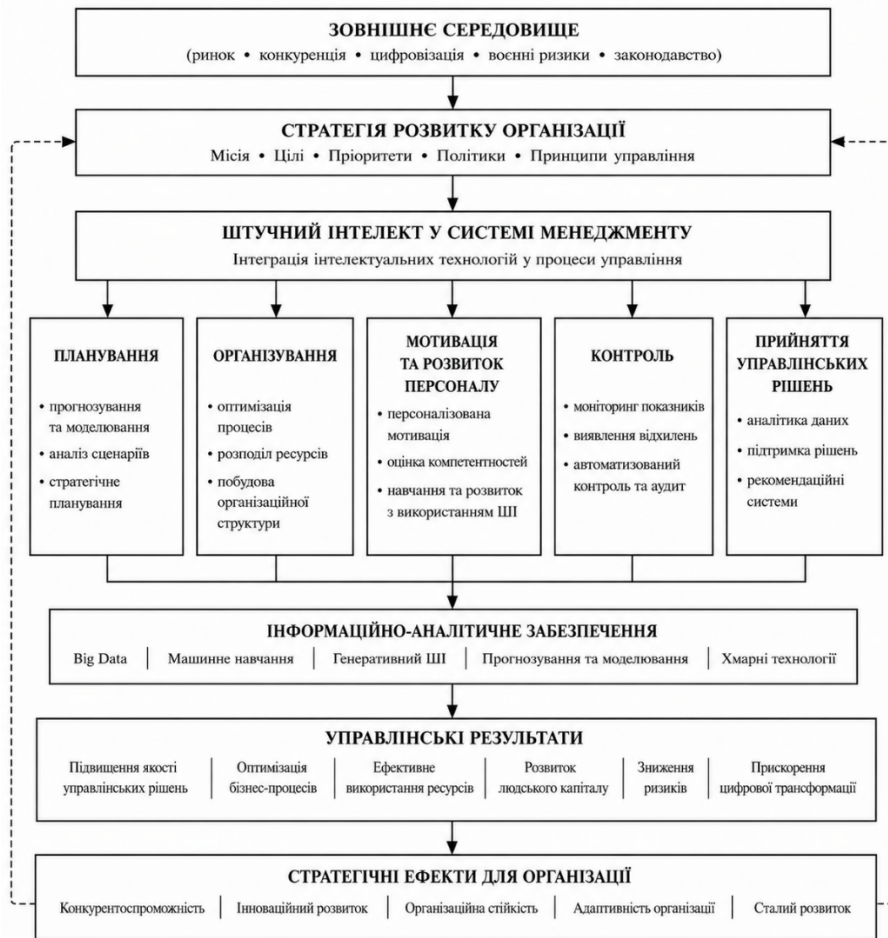


Рис. 1. Концептуальний підхід до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасної організації

Джерело: Складено автором на основі проведених досліджень.

Запропонований концептуальний підхід відображає логіку інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасної організації та взаємозв'язок її ключових складових. Вихідною передумовою моделі є вплив факторів зовнішнього середовища, які визначають необхідність цифрової трансформації та формування стратегії розвитку організації. Реалізація цієї стратегії забезпечується шляхом інтеграції технологій штучного інтелекту в процеси планування, організування, мотивації та контролю, що сприяє підвищенню якості інформаційно-аналітичного забезпечення, оптимізації



використання ресурсів і вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

Практична реалізація моделі потребує комплексного врахування технологічних, організаційних, кадрових та безпекових чинників. Визначальними умовами ефективної інтеграції штучного інтелекту є якість інформаційних ресурсів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, забезпечення інформаційної безпеки, готовність організації до управління змінами та наявність ефективної системи управління цифровими ризиками. Лише комплексне поєднання зазначених складових забезпечує отримання стійких управлінських результатів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Запропонований концептуальний підхід підтверджує, що штучний інтелект доцільно розглядати не як окрему цифрову технологію, а як інтегровану складову системи менеджменту, яка підсилює аналітичні можливості менеджерів, забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню адаптивності й конкурентоспроможності організації [15, 17, 18].

Висновки. За результатами дослідження узагальнено сучасні теоретичні підходи до використання штучного інтелекту в системі менеджменту сучасних організацій та обґрунтовано його роль як стратегічного чинника цифрової трансформації управлінської діяльності. Встановлено, що в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та прискорення цифровізації штучний інтелект трансформується з інструменту автоматизації окремих бізнес-процесів в інтегровану складову системи менеджменту, яка забезпечує підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення, обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і адаптивності організацій.

Уточнено зміст поняття «штучний інтелект у системі менеджменту організації», який запропоновано розглядати як сукупність цифрових технологій, алгоритмів та інтелектуальних моделей, інтегрованих у процес



реалізації функцій менеджменту з метою інформаційно-аналітичної підтримки, прогнозування, автоматизації управлінських процесів і підвищення результативності діяльності організації. Доведено, що ефективність використання штучного інтелекту визначається не стільки рівнем технологічного забезпечення, скільки ступенем його інтеграції у систему стратегічного управління, якістю інформаційних ресурсів, розвитком цифрових компетентностей персоналу та ефективністю управління організаційними змінами.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення концептуального підходу до інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту сучасних організацій, який ґрунтується на взаємозв'язку стратегічного управління, цифрової інфраструктури, інформаційно-аналітичного забезпечення, людського капіталу та механізмів управління ризиками. Запропонований підхід дозволяє комплексно розглядати впровадження інтелектуальних технологій як складову довгострокового розвитку організації та може бути використаний під час формування стратегій цифрової трансформації, удосконалення системи менеджменту й підвищення ефективності управлінської діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції штучного інтелекту в систему менеджменту, емпіричною апробацією запропонованого концептуального підходу на підприємствах різних галузей економіки та вдосконаленням механізмів управління цифровими ризиками в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Басюркіна Н., Лизогуб А. (2024). Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. Успіхи і досягнення у науці, № 4(4). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660).



2. Вац І., Кириленко О., Новак В. Переваги застосування штучного інтелекту в основних HR-процесах. Економіка, фінанси, право. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.1>
3. Гуменюк І. В., Бескид Й. М. Штучний інтелект: загрози, виклики, перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 30. С. 55-59.
4. Гринчак Н.А., Горобець О.О. (2024). Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Статистика України, № 2. URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4f5538ac-f567-4084-8978-0b13dca9d4af/content8>
5. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. (2024). Особливості використання штучного інтелекту в діяльності підприємств. Сталий розвиток економіки, № 3(50). С. 332-335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-49>. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/995>.
6. Дриньов Д. М., Загородніх В. В., Зінченко О. М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір. 2024. № 188. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13>.
7. Кармінська-Белоброва М. В., Белянінова А. І. Використання цифрових технологій на основі штучного інтелекту в управлінні персоналом. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р. Київ: 40 Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 525-527. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30126>.
8. Касьмін Д. С., Котельнікова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Вісник Харківського національного економічного університету. 2023. № 3. С. 45-52.
9. Колот А. М. Цифровізація праці: виклики для зайнятості та людського розвитку. Економіка України. 2020. № 9. С. 4-19.



10. Лігоненко Л., Наумов І. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>.
11. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2030 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnustrategiyu-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-na-2021-2030-roki>.
12. Maslej N., Fattorini L., Perrault R., Gil Y., Parli V., Kariuki N., Capstick E. et al. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford, CA: Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI), Stanford University, 2025. 456 p. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
13. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. McKinsey Global Survey on AI. McKinsey & Company, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>
14. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at Work. Quarterly Journal of Economics. 2025. Vol. 140(2). P. 889–943. DOI: 10.1093/qje/qjaf010.
15. Davenport T. H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2023. 272 p.
16. Dwivedi Y. K., Hughes L., Baabdullah A. M., Ribeiro-Navarrete S., Giannakis M. et al. So What if ChatGPT Wrote It? Multidisciplinary Perspectives on Opportunities, Challenges and Implications of Generative Conversational AI for Research, Practice and Policy. International Journal of Information Management. 2023. Vol. 71. Article 102642. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642.
17. Jarrahi M. H., Askay D., Eshraghi A., Smith P. Artificial Intelligence and Knowledge Management: A Partnership Between Human and AI. Business Horizons. 2023. Vol. 66(1). P. 87–99. DOI: 10.1016/j.bushor.2022.03.002.



18. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Digital Articles. Updated edition. Boston: Harvard Business Publishing, 2023.

References:

1. Basiurkina, N., & Lyzohub, A. (2024). Model pryiniattia innovatsiino-investytsiinykh rishen shchodo rozvytku suchasnykh pidpriemstv [Model of innovation and investment decision-making for the development of modern enterprises]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 4(4). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660) [in Ukrainian].
2. Vats, I., Kyrylenko, O., & Novak, V. (2024). Perevahy zastosuvannia shtuchnoho intelektu v osnovnykh HR-protseсах [Advantages of using artificial intelligence in core HR processes]. *Ekonomika, finansy, pravo*, (3). <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.1> [in Ukrainian].
3. Humeniuk, I. V., & Beskyd, Y. M. (2020). Shtuchnyi intelekt: zahrozy, vyklyky, perspektyvy rozvytku [Artificial intelligence: Threats, challenges, and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (30), 55–59. [in Ukrainian].
4. Hrynychak, N. A., & Horobets, O. O. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na protses pryiniattia upravlinskykh rishen u mizhnarodnomu biznesi [The impact of digitalization on managerial decision-making in international business]. *Statystyka Ukrainy*, (2). Retrieved from <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4f5538ac-f567-4084-8978-0b13dca9d4af/content8> [in Ukrainian].
5. Dashko, I. M., & Mykhailichenko, L. V. (2024). Osoblyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v diialnosti pidpriemstv [Features of artificial intelligence application in enterprise activities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 332–335. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-49> [in Ukrainian].



6. Drynov, D. M., Zahorodnikh, V. V., & Zinchenko, O. M. (2024). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Application of artificial intelligence in enterprise management]. *Ekonomichnyi prostir*, (188). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13> [in Ukrainian].
7. Karminska-Bielobrova, M. V., & Bielianinova, A. I. (2024). Vykorystannia tsyfrovikh tekhnolohii na osnovi shtuchnoho intelektu v upravlinni personalom [Application of artificial intelligence-based digital technologies in human resource management]. In *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference (Vol. 1, pp. 525-527)*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30126> [in Ukrainian].
8. Kasmin, D. S., & Kotelnikova, Y. M. (2023). Innovatsiini HR-tekhnologii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR technologies: Personnel adaptation to the digital environment]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (3), 45-52. [in Ukrainian].
9. Kolot, A. M. (2020). Tsyfrovizatsiia pratsi: vyklyky dlia zainiatosti ta liudskoho rozvytku [Digitalization of labour: Challenges for employment and human development]. *Ekonomika Ukrainy*, (9), 4–19. [in Ukrainian].
10. Lihonenko, L., & Naumov, I. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na personal biznes-orhanizatsii [The impact of artificial intelligence on business organization personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37> [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine for 2021–2030. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-strategiyu-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-na-2021-2030-roki> [in Ukrainian].
12. Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y., Parli, V., Kariuki, N., Capstick, E., et al. (2025). Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford, CA:



Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, Stanford University.
Retrieved from <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>

13. Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (2024). The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>

14. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at Work. Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–943. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaf010>

15. Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023). All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

16. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., et al. (2023). So What if ChatGPT Wrote It? Multidisciplinary Perspectives on Opportunities, Challenges and Implications of Generative Conversational AI for Research, Practice and Policy. International Journal of Information Management, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

17. Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: A Partnership Between Human and AI. Business Horizons, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>

18. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2023). The Business of Artificial Intelligence. Harvard Business Review Digital Articles.