

Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 листоп. 2022 р. С. 58–59.

11. Lomovskykh L., Marchenko M., Goel A.K. (2019). Digitalization of economic business-processes while making management decisions in marketing activity. *Galician economic journal (Tern.)*, vol. 61, no 6, 104-110.

12. Кузнецова К., Літвінов О. Теоретичні проблеми управління формуванням інтелектуального капіталу підприємства. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : Матеріали III Всеукр. Наук.-практ. конф. студентів та молодих вчен., м. Івано-Франківськ, 23 жовт. 2019 р. С. 84–87.

13. Літвінов О. С. Структура інтелектуального капіталу підприємства. *Economy of enterprise: theory and experience : collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference (12 October 2018, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi)*. Ministry of Education and Science of Ukraine, NEU named after Vadym Hetman [et al.]. Krakow ; Nairobi (IDIA), 2018. P. 43–46.

14. Літвінов, О. С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; ОНЕУ*. 2018. № 3 (67). С. 91–103.

15. Modeling the return on investment in human capital in the IT industry of Ukraine / A. Polchanov et al. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. No. 1. P. 191–196.

16. *Military-tech стартапи: майбутнє починається сьогодні. Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/5/712085/>.

3.5. Виклики та перспективи впровадження технології штучного інтелекту в ІТ організаціях

Шаломова А.О.,
здобувач PhD,
Ігнат'єва І. А.,

доктор економічних наук, професор, професор, професор кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Ключові слова: управління, система управління організації, автоматизація, розвиток, потенціал, стратегія, штучний інтелект (ШІ), менеджмент, компетенції, ІТ-організація, цифрова трансформація, стратегічне управління, управління персоналом, управління змінами, корпоративна етика, інформаційна безпека.

Сьогодні швидка цифрова трансформація та технологічний прогрес суттєво впливають на розвиток ІТ індустрії у всьому світі. Як наслідок цього впливу, з'являються нові вимоги до системи управління організації, стратегічного управління, маркетингової діяльності, управління людськими ресурсами, обслуговування клієнтів тощо. Вважається, що організації, які зможуть ефективно застосувати передові технології у своїй діяльності матимуть значні переваги у підвищенні ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

З моменту появи на ринку технології штучного інтелекту (ШІ) його інтеграція та застосування лишається найбільш поширеним трендом серед ІТ організацій. Якщо у 2022 році світ тільки відкрив для себе технології ШІ, то вже 2024 році організації почали не тільки тестувати, але й використовувати її у своїй діяльності. Швидке поширення та застосування штучного інтелекту підтверджується останнім глобальним опитуванням проведеним консалтинговою компанією «McKinsey» в 2024 році. Було з'ясовано, що кількість користувачів ШІ інструментів зростає вдвічі з попереднього дослідження «McKinsey». Також, встановлено, що 65% респондентів регулярно використовують генеративний ШІ для виконання своєї роботи. Крім того, респонденти очікують значний вплив нової технології на діяльність організацій, що може призвести до значних або проривних змін у їхніх галузях найближчим часом. [7]

Відповідно до іншого нещодавнього опитування проведеного консалтинговою компанією «IBM», в якому взяли участь понад 1000 співробітників компаній корпоративного масштабу, було визначено три основні фактори, що сприяють впровадженню ШІ технологій в організаціях. В першу чергу, це швидкий розвиток інструментів штучного інтелекту, який робить їх більш доступними для використання цільовою аудиторією. Другий фактор це необхідність скорочення витрат та автоматизація основних бізнес-процесів. І, останній фактор це стрімкий розвиток функцій штучного інтелекту, які інтегровані в стандартні бізнес-додатки або системи. [6] Наразі відомо, що завдяки впровадженню штучного інтелекту організації вже збільшили свою прибутковість та знизили витрати підрозділах, які інтегрували у свою роботу цю технологію. [7]

Стає зрозумілим, що сучасний світ сягнув точки неповернення. Та надалі підприємства, які не пристосуються до цього технологічного зсуву, ризикують втратити свої позиції на локальному та міжнародному ринках. Значне поширення штучного інтелекту у бізнес-середовищі підтверджується статистичними даними Європейської комісії. Відповідно до дослідження

Eurostat, проведеному у 2024 році технології ШІ активно використовуються організаціями різного масштабу та різних сфер діяльності (Рис. 1). Найбільш поширене застосуванням ШІ спостерігається у маркетингу та продажах, де понад 34% організацій вже впровадили інноваційну технологію для аналізу поведінки клієнтів та оптимізації рекламних кампаній.

Також високий рівень впровадження штучного інтелекту спостерігається у сферах адміністрування бізнес-процесів та управління (27,51% підприємств), процесах виробництва (23,49%), а також у бухгалтерському обліку та фінансовому менеджменті (22,65%). Кібербезпека та захист даних є ще однією важливою сферою, де ШІ технології використовуються 22,38% організацій, що підкреслює їхню роль у протидії кіберзагрозам.

Окрім цього, штучний інтелект все більше застосовується у дослідженнях, розробці та інноваційній діяльності, де його використовують 25,86% організації. Це свідчить про те, що штучний інтелект сприяє прискоренню наукових відкриттів, вдосконаленню продуктів та створенню інноваційних бізнес-рішень. Водночас логістика демонструє найнижчий рівень впровадження ШІ – лише 6,12% підприємств, що може бути пов'язано зі складністю адаптації технологій до операційних процесів у цій сфері.

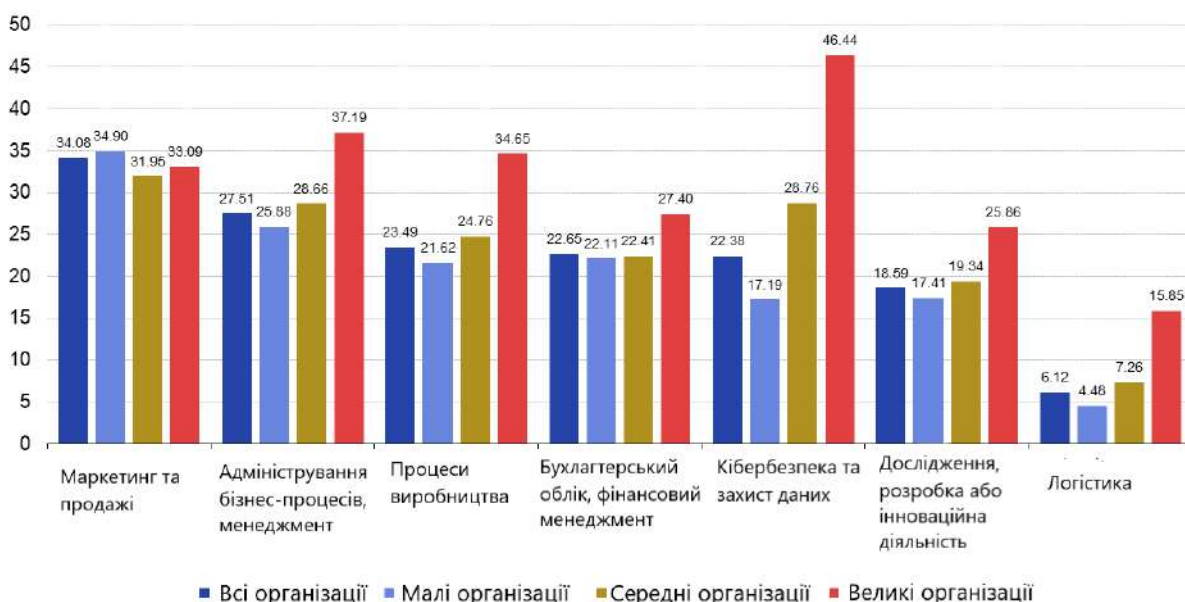


Рис. 1. – Організації, які використовують технологію штучного інтелекту у 2024 році

Джерело: за даними (Eurostat) [5]

Варто зазначити, що рівень використання штучного інтелекту суттєво залежить від розміру компанії. Великі організації є лідерами у впровадженні ШІ, тоді як середні та малі підприємства демонструють стриманіші темпи адаптації.

Це пояснюється як фінансовими можливостями, так і рівнем цифрової зрілості компаній. Таким чином, статистика свідчить про те, що компанії, які вже сьогодні інтегрують штучний інтелект у свої процеси, отримують значні конкурентні переваги та підвищують ефективність управління. Водночас темпи впровадження штучного інтелекту залежать від галузевих особливостей, масштабу бізнесу та стратегічного бачення керівництва щодо цифрової трансформації. [5]

Вітчизняні ІТ організації також швидко адаптувалися до нових умов та впровадили інноваційну технологію у свої внутрішні бізнеси-процеси. Сьогодні генеративний ШІ використовується представниками ІТ індустрії в різних сферах діяльності організації, від створення маркетингових матеріалів до написання коду чи обслуговування клієнтів. Відповідно до даних дослідження, проведеного порталом DOU у 2024 році, використання штучного інтелекту в українських ІТ-організаціях демонструє значне зростання. Опитування, в якому взяли участь понад 12 000 ІТ-фахівців, виявило, що 85% з них активно застосовують штучний інтелект у своїй роботі. Це свідчить про те, що інструменти ШІ поступово стають частиною професійної діяльності у сфері інформаційних технологій (Рис. 2- 4).

Згідно з опитуванням, 93% топ менеджерів (C-level) інтегрували інструменти ШІ у свої робочі процеси. Це підтверджує, що менеджмент активно використовує штучний інтелект для оптимізації процесів, аналізу даних та підтримки прийняття рішень. Разом з тим, рівень використання ШІ серед менеджерів середньої ланки (middle management) та керівників команд (team leads) становить 88%, що свідчить про їхню значну залученість у процеси автоматизації управління (Рис.2).

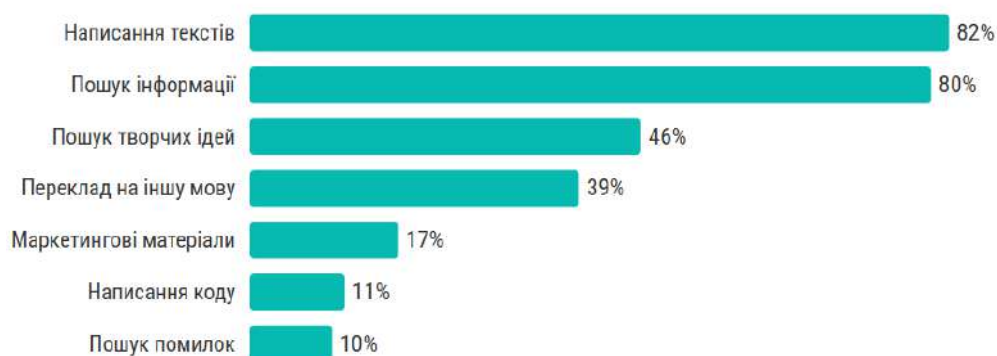


Рис. 2. – Використання штучного інтелекту менеджментом ІТ організацій, 2024 рік

Джерело: за даними (DOU, 2024) [4]

Також показано, що 84% розробників програмного забезпечення та інших технічних спеціалістів застосовують інструменти ШІ у своїй роботі. DevOps-інженери (91%) та спеціалісти з Data Science (90%) також демонструють високий рівень інтеграції штучного інтелекту. Найнижчий показник використання виявлено серед тестувальників (QA) – 76%, що може бути пов'язано з особливостями їхньої роботи та рівнем автоматизації тестування (Рис. 3).

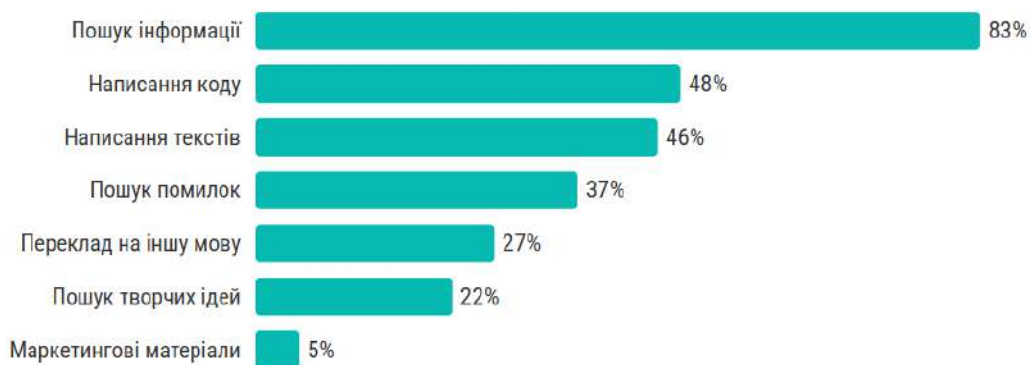


Рис. 3. – Використання штучного інтелекту технічними спеціальностями ІТ організацій, 2024 рік .

Джерело: за даними (DOU, 2024) [44]

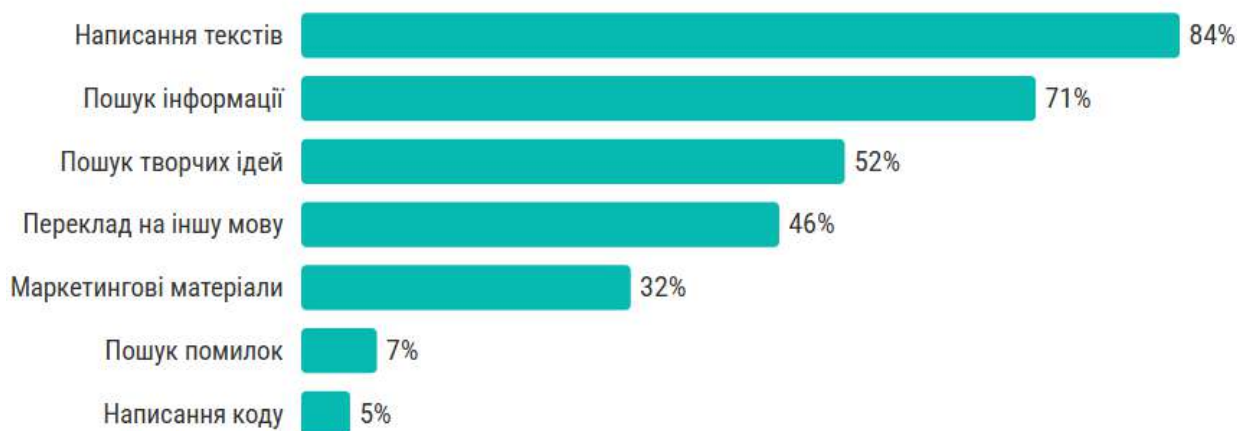


Рис. 4. – Використання штучного інтелекту нетехнічними спеціальностями ІТ організацій, 2024.

Джерело: за даними (DOU) [4]

З'ясовано, що найактивнішими користувачами є маркетологи (95%), спеціалісти з продажів (92%), HR-менеджери (92%) та служба підтримки клієнтів (84%). Водночас фінансові спеціалісти (67%) менш активно впроваджують штучний інтелект, що свідчить про повільнішу цифрову трансформацію цього напрямку.

Крім того, ІТ організації, які займаються розробкою програмного забезпечення, або бізнес додатків, почали активно інтегрувати функції штучного інтелекту у свої продукти для забезпечення конкурентної переваги. З одного боку, застосування штучного інтелекту та машинного навчання в ІТ галузі відкриває безліч нових можливостей для оптимізації та покращення внутрішніх процесів. З іншого боку, це призводить до того, що менеджмент ІТ організацій стикається з новими викликами у своїй професійній діяльності.

Виявляється, що впровадження штучного інтелекту в наявні процеси та системи це не просте завдання для менеджменту організацій. Оскільки, воно вимагає не лише технічної експертизи, але й ретельного стратегічного планування, адаптації бізнес-процесів, підготовки персоналу та вирішення етичних та правових питань. Особливо це важливий крок для компаній, які працюють з обмеженими ресурсами.[8] Додатково, менеджмент повинен переосмислити свої традиційні компетенції та підходи до управління персоналом, процесами та організацією. Управлінці, які зможуть швидко освоїти нові підходи й інструменти, будуть ефективніше керувати своїми командами, сприяти досягненню бізнес-цілей та стимулювати розвиток компанії в умовах цифрової трансформації. [3]

Дослідженням впливу штучного інтелекту на трансформацію організації та персоналу займається багато сучасних вітчизняних та закордонних вчених таких як, Шевченко А.І., Логвіненко Б. І., Филюк Г. М., Посохова А.О, Завражний К. Ю., Гуцу С.Ф, а також Щепанські М., Гіллам Дж., Кедінг К., Тамбе П., Каппеллі П. та інші. Ці науковці роблять значний внесок у розуміння того, як штучний інтелект впливає на структуру та функціонування організацій в умовах цифрової трансформації. Проте автори статті звертають увагу на те, що, попри активне дослідження впливу штучного інтелекту на організації, залишається багато відкритих питань щодо його практичного застосування, зокрема впливу на управлінські процеси, прийняття рішень та соціальну взаємодію в робочому середовищі. Для того щоб глибше зрозуміти ці аспекти, необхідно розглянути основні виклики, що постають перед менеджерами під час впровадження штучного інтелекту у внутрішні процеси організацій. Спершу надамо визначення терміну «штучний інтелект», який був сформульований українськими науковцями: «штучний інтелект – це функція штучної свідомості, яка представлена створеною та контрольованою нею системою алгоритмів, забезпечує самонавчання згідно з наявною інформацією, набутими знаннями, правилами, законами суспільства та своїм досвідом, створення на цій основі нових знань для виконання доручень людини, а також здатність проводити самодіагностику й обґрунтовувати прийняті нею рішення». [2] Таким чином,

визначення штучного інтелекту наголошує на його здатності аналізувати інформацію, навчатися та приймати рішення на основі наявних даних. Проте ці характеристики та властивості ще не підтверджують того, що штучний інтелект може діяти автономно без людського втручання та контролю. Також, важливо розглядати не лише потенціал цієї технології, а й обмеження та можливі недоліки.

Хоча штучний інтелект продовжує демонструвати значний прогрес у різних сферах діяльності, його здатність повністю замінити людський інтелект у питаннях креативності, стратегічного мислення та етичних рішень залишається дискусійною. Попри високий рівень автоматизації та аналізу даних, штучний інтелект на відміну від інтелекту людини, не володіє інтуїцією, свідомим вибором, креативним та абстрактним мисленням, унікальним суб'єктивним почуттям реальності, емпатією, моральним судженням та етикою, які є фундаментальними для прийняття комплексних управлінських рішень. Натомість науковці наголошують на комплементарному підході, коли технології доповнюють людський потенціал, а не замінюють його повністю. Такий підхід дозволяє поєднувати аналітичні можливості штучного інтелекту з людською творчістю та стратегічним мисленням, створюючи ефективні моделі співпраці між людиною та технологіями. [1] Таким чином, майбутнє успішного використання штучного інтелекту залежить не від його повної автономності, а від гармонійної інтеграції в робочі процеси, де важливі рішення все ще залишаються за людиною.

Також не менш важливим є виклики з якими стикаються менеджери в процесі впровадження технології ШІ в організаційне середовище. Інтеграція штучного інтелекту не є лінійним процесом та потребує системного підходу. Крім того, треба враховувати, що подібні зміни неминуче впливають на традиційні управлінські практики, змінюють вимоги до персоналу та створюють нові ризики. Враховуючи це, автори вважають, що необхідно більш детально розглянути потенціальні виклики, з якими може стикатися менеджмент, проаналізувати їх вплив на робочі процеси, та запропонувати можливі стратегії для забезпечення ефективної інтеграції штучного інтелекту.

Авторами здійснено систематизований аналіз основних викликів, з якими може стикатися менеджмент під час інтеграції штучного інтелекту в організаційне середовище. Автори наголошують, що наведені у таблиці виклики можуть відрізнятися залежно від специфіки компанії, її розміру, галузі та рівня цифрової зрілості. Інформація, представлена у Табл.1 лише узагальнює основні труднощі, з якими може стикатися менеджмент під час впровадження штучного інтелекту, однак не виключає існування інших проблем, які можуть виникати у

різних організаціях. На думку авторів, для ефективного управління процесом інтеграції ШІ технологій кожна організація повинна здійснювати власний аналіз ризиків та адаптувати управлінські стратегії відповідно до своїх потреб та наявних ресурсів.

Таблиця 1.

Сучасні виклики менеджменту та можливі рішення в умовах інтеграції штучного інтелекту (авторська розробка).

Сфера діяльності	Сучасні виклики менеджменту	Можливі рішення
Стратегічне управління	Відсутність чітких даних про ефективність ШІ у конкретному бізнесі / процесах ускладнює ухвалення рішення щодо його впровадження в діяльність організації.	Запуск пілотних проєктів для тестування ШІ на окремих бізнес-процесах, аналіз отриманих результатів і поступове масштабування технологій на основі реальних показників ефективності.
	Надмірне використання інструментів ШІ може призвести до втрати унікальності бізнесу та конкурентних переваг.	Поєднання аналітики ШІ з експертними оцінками фахівців для збереження стратегічної гнучкості та унікальності організації.
	Ризики етичних проблем та відповідальності за рішення, прийняті за допомогою інструментів ШІ.	Розробка чітких політик відповідальності та етичних норм для використання інструментів ШІ в організації.
Операційне управління	Інтеграція ШІ в робочі процеси може призвести до збоїв у роботі команди, тимчасового зниження ефективності та труднощів у налаштуванні технологій.	Поступове впровадження ШІ з тестуванням на окремих процесах, адаптація технологій до специфіки компанії чи команди, навчання персоналу для ефективної взаємодії з ШІ інструментами.
	Традиційні показники продуктивності можуть втрачати актуальність через автоматизацію частини робочих процесів, що ускладнює оцінку ефективності співробітників.	Розробка нових метрик продуктивності, які враховують взаємодію працівників із ШІ, їхню здатність до аналізу, адаптації та управління автоматизованими процесами.
	Співробітники можуть не сприймати впровадження штучного інтелекту через різні причини, наприклад, незрозуміння його реальної користі, звичку виконувати роботу вручну, страх втратити робоче місце або зниження власної цінності як фахівця.	Організація інформаційних сесій і навчальних програм для пояснення переваг ШІ та його реального впливу на робочі процеси. Важливо акцентувати на тому, що ШІ не замінює співробітників, а допомагає їм бути більш продуктивними. Крім того, варто запровадити програми перекваліфікації та розвитку нових компетенцій, які дозволять співробітникам залишатися цінними в умовах технологічних змін.

Управління персоналом	Використання ІІІ кандидатами для виконання тестових завдань ускладнює оцінку їхніх реальних навичок, компетенцій та рівня мислення.	Запровадження комплексної оцінки кандидатів, яка включає тестові завдання, ситуаційні кейси, аналітичні інтерв'ю та перевірку навичок критичного мислення для визначення їхньої здатності працювати без залежності від ІІІ.
	Надмірне покладання на ІІІ при виконанні робочих завдань може призвести до втрати навичок аналітичного мислення у співробітників, механічного підходу до роботи та використання неперевіреної інформації, що збільшує ризик помилок у прийнятті рішень.	Впровадження стандартів виконання завдань, що передбачають усвідомлене опрацювання інформації, аналіз вимог і перевірку результатів після використання ІІІ. Створення навчальних програм для розвитку аналітичних навичок та відповідального підходу до роботи із завданнями. Вимога до співробітників пояснювати отримані результати та аргументувати їх вибір перед керівництвом.
	Надмірне використання ІІІ може призвести до зниження рівня критичного мислення у співробітників, оскільки вони покладаються на автоматизовані рішення, не аналізуючи їх.	Впровадження навчальних програм, які розвивають критичне мислення та навички роботи з інструментами ІІІ. Заохочення співробітників перевіряти та аналізувати результати, отримані від ІІІ для ухвалення обґрунтованих рішень.
	Швидкий розвиток технологій ІІІ вимагає від співробітників постійного оновлення знань і навичок, що може спричинити труднощі в адаптації та знижувати ефективність роботи.	Створення гнучких навчальних програм, які дозволяють співробітникам і менеджерам швидко освоювати нові технології, адаптуватися до змін і взаємодіяти з ІІІ в робочих процесах.
Управління проєктами	Надмірна автоматизація може знизити контроль з боку менеджерів, тоді як недостатнє використання ІІІ уповільнює процеси та зменшує ефективність управління.	Визначення оптимального розподілу ролей між автоматизованими системами та співробітниками, залишаючи стратегічне керівництво, прийняття рішень і творчі завдання за людьми.
	Використання стандартних алгоритмів ІІІ може призвести до однотипності рішень і зниження унікальності підходів у проєктах	Використання алгоритмічного аналізу для обробки даних та визначення тенденцій. Залучення команди до генерації творчих ідей та стратегічного ухвалення рішень. Створення процесів, що поєднують можливості ІІІ з людською креативністю для розробки унікальних рішень.
	Робота ІІІ безпосередньо залежить від якості та	Впровадження процесів перевірки отриманих від ІІІ даних, а також

	доступності вхідних даних. Використання застарілої або неповної інформації може спричинити помилки у прогнозах та прийнятті рішень.	контроль релевантності інформації, щоб уникнути залежності від неякісної або застарілої інформації.
Аналіз та ухвалення рішень	ШІ може допускати упередженість або неточності в аналізі даних через особливості алгоритмів чи неякісні вхідні дані, що може призводити до хибних бізнес-рішень.	Використання кількох джерел даних для перевірки результатів ШІ, критичний аналіз отриманих прогнозів, а також співпраця з експертами у галузі.
	ШІ може працювати як «чорна скринька», що ускладнює розуміння логіки його рішень і впливає на стратегічне планування.	Використання інструментів Explainable AI для пояснення прогнозів. Порівняння висновків ШІ з альтернативними джерелами даних. Встановлення конкретних порогових значень за яких рішення ШІ потребує додаткової перевірки аналітиками або експертами в галузі.
Клієнтський сервіс	Використання ШІ для автоматизації взаємодії з клієнтами може зробити сервіс менш персоналізованим і знизити рівень задоволеності користувачів.	Розвиток гібридних моделей обслуговування. Поєднання автоматизованих рішень зі спілкуванням з живими операторами. Використання ШІ для обробки простих запитів, а складні та важливі питання обробляються спеціалістами для персоналізованого розв'язання проблеми клієнтів.
	Чат-боти на основі штучного інтелекту можуть неправильно інтерпретувати складні або нестандартні запити клієнтів, що знижує якість обслуговування.	Регулярне оновлення бази знань ШІ, завантаження реальних прикладів запитів клієнтів. Використання механізмів зворотного зв'язку для виявлення випадків некоректного розпізнавання намірів та коригування алгоритмів відповідно до реальних потреб клієнтів.
	Повна автоматизація взаємодії може викликати недовіру клієнтів через відсутність людського контакту, особливо у важливих або складних ситуаціях.	Визначення критичних етапів клієнтського обслуговування, на яких необхідна участь людини (наприклад, розв'язання скарг, фінансові питання, VIP-обслуговування). Використання ШІ для первинної обробки запитів, але з можливістю легко зв'язку з живим оператором.
Управління інноваціями	Надмірна залежність від ШІ технологій у процесі розробки інноваційних рішень може знизити рівень людської	Створення умов для спільної творчої роботи, у якій команда генерує та розвиває власні ідеї. Організація мозкових штурмів, воркшопів та

	<p>креативності, обмежуючи нестандартне мислення та створення унікальних ідей.</p> <p>Використання ІІІ для генерації ідей ускладнює розмежування між автоматично створеними рішеннями та унікальними розробками, що може знизити цінність людської творчості.</p> <p>Масове використання ІІІ для створення продуктів, контенту та рішень призводить до перенасиченості ринку однотипними, шаблонними варіантами, що знижує їхню конкурентоспроможність.</p>	<p>обговорень, де учасники спочатку пропонують власні рішення, а потім удосконалюють їх. Поєднання різних експертиз у команді для створення інновацій, що базуються на унікальному досвіді та критичному мисленні фахівців.</p> <p>Адаптація бізнес-стратегії для гармонійного поєднання можливостей ІІІ та людської творчості. Використання ІІІ для аналізу трендів і рутинних завдань, але залучення команди для розробки нестандартних, унікальних рішень. Розвиток культури інновацій, де ІІІ є допоміжним інструментом, а не головним рушієм стратегічного розвитку.</p>
<p>Управління інформаційною безпекою</p>	<p>Використання ІІІ в компанії може створювати загрозу витоку конфіденційних даних, зокрема внутрішньої інформації компанії або персональних даних клієнтів. Це особливо важливо для галузей, де робота з чутливими даними є ключовою (наприклад, фінанси, медицина, юриспруденція).</p> <p>Неврегульоване використання ІІІ може призвести до порушення норм захисту даних та значних репутаційних і фінансових ризиків.</p>	<p>Впровадження жорстких протоколів безпеки для роботи з даними, використання локальних серверів або зашифрованих баз даних, а також обмеження доступу до інформації залежно від рівня відповідальності співробітників. Крім того, необхідно регулярно проводити аудит кібербезпеки та дотримуватися міжнародних стандартів захисту даних.</p>
<p>Корпоративна етика та комплаєнс менеджмент</p>	<p>Автоматизація процесів за допомогою ІІІ може створювати етичні виклики, особливо при прийнятті рішень, що впливають на людей. Ключова проблема це відповідальність за помилки, ухвалені на основі алгоритмів, прозорість використання персональних даних, а також ризик упередженості алгоритмів, які можуть спричинити дискримінацію чи нерівномірний розподіл можливостей.</p>	<p>Розробка внутрішніх етичних стандартів використання ІІІ, які визначають сфери відповідальності людей та технологій. Важливо запровадити механізми контролю над алгоритмами, забезпечуючи їх прозорість і можливість перегляду рішень. Також слід дотримуватися принципу «людина ухвалює остаточне рішення» у критично важливих процесах, щоб уникнути потенційних зловживань з боку автоматизованих систем або прийняття некоректних рішень алгоритмами ІІІ.</p>

Аналіз основних викликів, проведений авторами, дозволяє зробити кілька важливих висновків. Менеджмент організацій повинен розуміти свої наявні потреби та можливості для впровадження нових технологій в організаційне середовище, оскільки цей процес приведе до комплексного перегляду підходів до управління як на стратегічному, так і на операційному рівні. Також, організація повинна розробити відповідні програми інформування співробітників для пояснення причин чи мети інтеграції штучного інтелекту та його реального впливу на чинні робочі процеси та метрики продуктивності персоналу. Крім того, варто запровадити програми перекваліфікації та розвитку нових компетенцій, які дозволять співробітникам залишатися цінними в умовах технологічних змін.

На основі нових моделей компетенцій та вимог до співробітників відповідно адаптувати наявні процеси пошуку та найму нових кадрів. Додатково, менеджмент повинен розподілити ролі між автоматизованими системами та співробітниками, залишаючи людей відповідальними за виконання робочих завдань та контроль якості інформації, отриманої від штучного інтелекту. Таким чином, організація повинна слідувати принципу «людина ухвалює остаточне рішення» у критично важливих процесах, щоб уникнути потенційних зловживань з боку автоматизованих систем або прийняття некоректних рішень алгоритмами штучного інтелекту. Не менш важливим стає створення умов для спільної творчої роботи, у якій команда створює та розвиває власні ідеї. Це необхідно для підтримання інноваційної культури організації, яка повинна базуватися на поєднанні різних експертиз та унікальному досвіді фахівців. Для забезпечення інформаційної безпеки організації повинні впроваджувати протоколи безпеки з метою попередження витоку конфіденційних даних, зокрема внутрішньої інформації організації або персональних даних клієнтів. Оскільки, неврегульоване використання ШІ може призвести до порушення норм захисту даних та значних репутаційних і фінансових ризиків.

Таким чином, доцільно зробити висновки, що ефективна інтеграція штучного інтелекту потребує системного підходу, який включає технічну, організаційну та соціальну адаптацію, що дозволить організаціям не лише підвищити продуктивність, а й уникнути потенційних ризиків та викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією.

Впровадження штучного інтелекту є не лише технологічним досягненням, але й викликом, що змушує організації переглядати усталені підходи до управління, розподілу відповідальності між працівниками та оцінки їх ефективності. Аналіз наукових та бізнес статей підтверджує, що впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів,

забезпечуючи зменшення операційних витрат та підвищення продуктивності організації. Проте, у той же час він ставить перед менеджментом складні завдання, які вимагають глибокого аналізу всього організаційного середовища. Здатність організацій ефективно інтегрувати штучний інтелект визначатиметься не лише рівнем цифрової готовності, а й здатністю менеджменту переглядати традиційні моделі прийняття рішень та управління персоналом. Попри висхідну тенденцію застосування інструментів ШІ, автори вважають, що автоматизація процесів повинна бути свідомою, і вона не може бути самоціллю. Організації повинні точно розуміти свої потреби, наявні ресурси, потенційні ризики, та реальну необхідність впровадження технології в існуючі бізнес-процеси. Також, треба враховувати, що надмірне покладання співробітників виключно на стандартизовані результати алгоритмів ШІ, можуть призвести до занепаду інноваційної культури та втратити унікальних конкурентних переваг організацій. Важливо не допустити підміну експертизи автоматизованими алгоритмами та розробити механізми контролю за їхньою роботою. Тому, автори вважають, що менеджмент повинен чітко розподіляти функції між технологіями та персоналом, де фахівці зберігають за собою контроль на процесах та несуть відповідальність за свою роботу.

Враховуючи те, що розвиток штучного інтелекту набирає обертів, автори вважають, що необхідно і надалі продовжувати дослідження його впливу на організаційні структури, корпоративну етику та зміну компетенцій менеджерів. Оскільки, визначення ефективних стратегій використання штучного інтелекту стане ключовим фактором конкурентоспроможності організацій у найближчій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Карпенко В. Л., Шиш А. М. *Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук, 2024. - №2, с. 1-18.*
2. Шевченко А. І., Барановський С. В., та ін. *Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні. Монографія. Київ: Інститут проблем штучного інтелекту, 2023. – с.23.*
3. Шевченко М. О., Григорак М. Ю. *Вплив штучного інтелекту на компетентність менеджерів з логістики. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського», Київ, Україна, 2024, с.234-235.*

4. *DOU. (2024). Використання штучного інтелекту в українському IT у 2024 році. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/use-of-ai-in-ukainian-it-2024/>*
5. *Eurostat. (2024). Use of artificial intelligence in enterprises. European Commission. URL: <https://surl.li/sppvpe>*
6. *IBM. (2024). The most important AI trends in 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/artificial-intelligence-trends>*
7. *McKinsey. (2024). The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. URL: <https://surl.li/bjyboq>*
8. *Forbes. (2024). 19 ways to effectively integrate AI into business processes in 2025. URL: <https://surl.li/fbrhsz>*

3.6. Іміджево-комунікаційні технології співпраці IT-підприємств: управління бізнесом та територіями в умовах повоєнного відновлення

Пригодюк О.М.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаській державний технологічний університет,*

Горохова Л.П.,

*директор Української Асоціації з розвитку
менеджменту та бізнес освіти,*

Парніков І.Є.,

здобувач PhD,

Черкаській державний технологічний університет

Ключові слова: імідж, комунікація, технології, іміджево-комунікаційні технології, управління бізнесом, IT-підприємства, менеджмент, інновації.

Україна, її населення, державні інституції та бізнес-осередок знаходяться в непростій ситуації, що пов'язана з повномасштабним вторгненням РФ. Військовий стан в економіці ускладнює ведення господарської та суто управлінської діяльності на усіх рівнях, накопичує конфлікти та невирішені питання в системі комунікацій, уповільнює темпи вирішення питань, впливає на строки виконання робіт, відповідно виникає проблематика з якістю та обсягами виробництва. Наш державний та регіональний, галузевий та корпоративний менеджмент активно реагує на зміни, формує систему знань, що відповідає одночасному протіканню прогресивних зрушень в інформаційно-інтелектуальній сфері та індустріалізації, але з корегуванням механізмів впливу та дій на життєдіяльність в умовах військового стану.