



УДК 65.012.8:004.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-564-574](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-564-574)

Кошельок Галина Володимирівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-0331-0592>

Трикуліч Павло Павлович аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0004-3408-7308>

ПЛАНУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Стаття пропонує цілісний механізм планування впровадження штучного інтелекту в систему управління підприємством як керовану послідовність рішень, артефактів і контрольних точок. Показано, що розрив між очікуваннями і фактичними результатами спричиняють організаційні бар'єри, фрагментовані дані, слабка інтеграція з процесами та брак керованих змін. Актуальність підсилюють вимоги до прозорості, надійності та безпеки моделей упродовж життєвого циклу і зростання регуляторних очікувань щодо відповідального використання даних і алгоритмів.

Запропонований підхід поєднує стратегічні орієнтири, пріоритезований портфель сценаріїв, перевірку готовності даних та інфраструктури, обґрунтований вибір технологій і партнерств, організаційний дизайн з визначенням ролей і компетенцій, проектування управлінських інтерфейсів, контрольоване пілотування та масштабування на основі об'єктивних метрик. Для кожного етапу сформовано очікувані результати і критерії приймання, визначено механізми зменшення ризиків та правила ухвалення рішень. Така логіка забезпечує простежуваність від стратегічних цілей до вимірюваного ефекту, підтримує кероване управління життєвим циклом рішення від ідеї до експлуатації та створює основу для дисциплінованої оцінки окупності.

Розкрито інтеграцію штучного інтелекту, що трансформує управлінські функції. Планування спирається на прогнозну аналітику і сценарне моделювання, що підсилює обґрунтованість цілей і бюджетів. Організація змінюється через стандартизацію потоків даних і нову структуру відповідальностей. Координація посилюється узгодженою взаємодією бізнесу, ІТ та фахівців з даних. Контроль переходить до режиму оперативних метрик, журналювання рішень і регулярних перевірок надійності та справедливості моделей, включно з оцінкою упередженості і захистом приватності.





Практична цінність полягає у наданні керівникам відтворюваної логіки ухвалення рішень, що поєднує вимірювання цінності, інженерію надійності та управління ризиками. Запропонований механізм переводить ініціативи від поодиноких пілотів до стійких операційних практик, зменшує технологічні та організаційні ризики, підвищує результативність і продуктивність, а також формує підґрунтя для масштабування рішень штучного інтелекту в межах корпоративної архітектури.

Ключові слова: штучний інтелект, управління підприємством, планування, впровадження, дані, масштабування.

Koshelok Halyna Volodymyrivna Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy enterprise and Business Organization Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-0331-0592>

Trikulich Pavlo Pavlovych Postgraduate student of the Department of Economy enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0009-0004-3408-7308>

PLANNING THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. The article proposes a holistic mechanism for planning the implementation of artificial intelligence in an enterprise management system as a managed sequence of decisions, artifacts, and checkpoints. It shows that the gap between expectations and actual outcomes is driven by organizational barriers, fragmented data, weak process integration, and insufficient change management. The relevance is reinforced by requirements for transparency, reliability, and security of models throughout their lifecycle and by rising regulatory expectations for the responsible use of data and algorithms.

The proposed approach integrates strategic direction, a prioritized portfolio of use cases, readiness assessments of data and infrastructure, a reasoned selection of technologies and partnerships, organizational design with defined roles and competencies, the design of managerial interfaces, controlled piloting, and scaling based on objective metrics. For each stage, expected outputs and acceptance criteria are specified, along with risk mitigation mechanisms and decision rules. This logic ensures traceability from strategic goals to measurable impact, supports governed lifecycle management from ideation to operation, and establishes a basis for disciplined evaluation of return on investment.

The article shows how AI integration transforms managerial functions. Planning relies on predictive analytics and scenario modeling, strengthening the grounding of goals and budgets. Organization evolves through standardized data flows and a





redesigned structure of accountabilities. Coordination is reinforced by aligned collaboration among business, IT, and data professionals. Control shifts toward real time metrics, decision logging, and regular checks of model reliability and fairness, including bias assessment and privacy protection.

Its practical value lies in providing leaders with a repeatable decision logic that combines value measurement, reliability engineering, and risk management. The proposed mechanism moves initiatives from isolated pilots to durable operational practices, reduces technological and organizational risks, improves effectiveness and productivity, and lays the groundwork for scaling AI solutions within the corporate architecture.

Keywords: artificial intelligence, enterprise management, planning, implementation, data, scaling.

Постановка проблеми. Штучний інтелект (ШІ) швидко перетворився з новітньої технології на базовий інструмент бізнесу. Згідно з дослідженнями Exploding Topics, 83% компаній стверджують, що ШІ є головним пріоритетом у їхніх бізнес-планах, а 48% підприємств використовують певну форму ШІ для ефективного використання великих даних [1]. Економічний потенціал цієї технології колосальний, за прогнозами, ШІ може додатково принести глобальній економіці \$15,7 трлн до 2030 року. Очікується, що впровадження ШІ здатне прискорити темпи зростання продуктивності праці на 1,5% протягом наступних 10 років і навіть змінити структуру зайнятості, створюючи більше нових робочих місць, ніж автоматизує [2].

На практиці впровадження ШІ стикається з суттєвими труднощами, що робить проблему планування цього процесу актуальною. Лише 25% ініціатив у сфері ШІ за останні кілька років принесли очікувану рентабельність інвестицій, і лише 16% масштабувалися на все підприємство [3]. Більшість організацій впроваджують ШІ фрагментарно і не отримують повної віддачі від інвестицій. Причини цього лежать не стільки у самих технологіях, скільки в управлінських підходах, 71% невдач пов'язані з організаційними факторами, включаючи неякісні бази даних (64%), невідповідність бізнес-стратегії (57%), недостатнє управління змінами (53%) та брак спеціалізованих талантів (49%) [4]. Організації стикаються з перешкодами, зокрема проблемами якості та інтеграції даних, опором змінам з боку співробітників, а також складністю узгодження можливостей ШІ з існуючими бізнес-процесами. Технічні проблеми включають потребу в спеціалізованій експертизі, інтеграцію зі застарілими системами, забезпечення безпеки даних та дотримання конфіденційності. Вартість технології, продовжує впливати на темпи впровадження та стратегії впровадження, особливо для малих та середніх підприємств [5].

Актуальність теми підкреслюється регуляторними ініціативами та міжнародним досвідом. У червні 2024 року Європейський Союз ухвалив перший





у світі закон про ШІ (EU AI Act), що встановлює вимоги до безпечного, прозорого, підконтрольного людині використання ШІ [6]. Ця нормативна база вимагає від організацій системного підходу до впровадження ШІ, від управління ризиками до забезпечення прозорості алгоритмів.

Провідні компанії демонструють успішні кейси інтеграції ШІ у бізнес-процеси, що підтверджує практичну значущість належного планування. Наприклад, корпорація General Mills оптимізації логістики за допомогою ШІ, заощадила понад \$20 млн протягом першого року впровадження, а компанія Siemens завдяки автоматизованому плануванню виробництва, скоротила тривалість виробничих циклів на 15% та зменшила витрати на 12%, досягнувши рівня своєчасного виконання замовлень 99,5% [7].

Дані результати свідчать, що за умов якісного впровадження, ШІ може стати потужним важелем підвищення ефективності управління підприємством. Отже, дослідження питань планування впровадження ШІ є своєчасним і затребуваним як у глобальному масштабі, так і для українських компаній, що прагнуть інтегруватися у цифрову економіку.

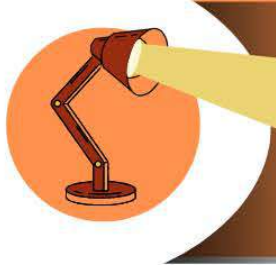
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані із плануванням впровадження ШІ в управління підприємством висвітлюються такими українськими ученими як К. Нестерова та інші. Також дане питання розглядається у працях зарубіжних науковців таких як: П. Покала, С. Мучерла та інші. Важливо зазначити внесок технологічних компаній у дослідження, які отримують результати на практиці та висвітлюють їх в електронних ресурсах.

Незважаючи на досить вагомий напруження науковців у контексті даної проблематики, серед невирішених частин загальної проблеми залишається ще багато питань які потребують уваги та якісного аналізу, задля планування впровадження ШІ в управління підприємства.

Мета статті – обґрунтування теоретичних і практичних засад планування впровадження штучного інтелекту в управління підприємством, визначення та характеристика його основних етапів.

Виклад основного матеріалу. Планування на підприємстві – це функція управління, що передбачає визначення цілей і завдань на певний період, обґрунтування та вибір альтернативних курсів дій, узгодження ресурсного забезпечення й встановлення показників виконання. У класичній управлінській традиції планування визнається базовою функцією менеджменту, поряд з організацією, координацією та контролем, що підкреслював Анрі Файоль [8]. У контексті впровадження інформаційних систем, планування охоплює визначення змісту робіт, графіка, ресурсів та ризиків у межах відповідної процесної групи управління проектами.

Впровадження ШІ в управління підприємством розглядається як окремий випадок впровадження інформаційної системи, коли ШІ інтегрується в MIS/DSS/ERP для підтримки управлінських рішень. Водночас, з огляду на



стандарти ISO/IEC 22989, ISO/IEC 42001 та NIST AI RMF, це більш широкий соціотехнічний процес, що охоплює управління даними і моделями, ризиками, етикою та безперервний моніторинг ШІ-систем упродовж усього їх життєвого циклу. ISO/IEC 22989:2022 задає понятійні межі об'єкта впровадження: він стандартизує терміни ШІ-систем та описує базові елементи життєвого циклу ШІ, від задуму до розгортання, експлуатації та виведення, забезпечуючи спільний словник для менеджерів і технічних фахівців [9]. ISO/IEC 42001:2023 переносить з рівня термінів на рівень організації, встановлюючи вимоги до системи менеджменту ШІ такі як: інтегроване управління політиками, процесами та ризиками ШІ, що спирається на логіку менеджмент-систем і охоплює етику, підзвітність, прозорість і приватність даних у межах усієї організації [10]. NIST AI RMF надає операційну основу управління ризиками ШІ протягом усього життєвого циклу через чотири взаємопов'язані функції: GOVERN, MAP, MEASURE, MANAGE та пов'язує їх із характеристиками trustworthiness, що являє собою такі поняття як: валідність і надійність, безпечність, захищеність, прозорість і підзвітність, інтерпретованість, захист приватності та керування упередженнями [11].

Узагальнюючи положення класичної теорії планування та вимоги сучасних рамок управління ШІ у дослідженні сформовано етапи планування впровадження ШІ на підприємстві.

Етап 1. Лідерство, культура та етика. Цей етап формує управлінську рамку та культурно-етичні принципи впровадження ШІ. Підприємство визначає керівника ініціатив, формує міжфункціональну наглядову групу та розмежовує відповідальності. Ухвалюється політика відповідального впровадження ШІ з принципами справедливості, прозорості, безпеки та приватності [12]. Визначається людський нагляд і журналювання рішень. Проводиться первинна правова оцінка, категоризація кейсів за ризиком і визначаються процедури ескалації. Запускаються програми ШІ-грамотності для менеджерів і користувачів та план комунікацій. Попередня оцінка впливу стає обов'язковою умовою для реалізації будь-якої ініціативи. Наразі лише 35% компаній мають розвинену систему запобігання упередженням, проте 87% керівників планують упровадити формалізовану політику етичного використання ШІ. [13]. Це свідчить, що відповідальне впровадження швидко стає бізнес-стандартом, і відставати в цьому питанні означає наразитися на репутаційні та правові ризики. Компонентами плану впровадження мають бути також заходи з кібербезпеки та захисту даних при використанні ШІ, адже впровадження нових технологій збільшує простір для атаки й потребує оновлення політик безпеки [14]. Результатом є узгоджені ролі, політики, структуровані шаблони документації і процеси контролю, без яких подальші етапи не масштабуються безпечно.

Етап 2. Стратегічна рамка й бізнес-модель. Після етичного фундаменту визначаються стратегічні цілі ШІ-ініціативи та її місце в бізнес-моделі. Брак





стратегічного бачення є одним із головних бар'єрів впровадження, 95% компаній стикаються з перешкодами на шляху до впровадження ІІІ, а відсутність чіткої стратегії використання ІІІ входить до переліку ключових проблем [15]. Потрібно визначити, яку цінність створюватиме ІІІ: підвищення продуктивності, нові джерела доходів чи покращення сервісу. Дослідження ІВМ показує, що топ-менеджери вже усвідомлюють необхідність планування на основі бізнес-цінності, дві третини директорів обирають чи використовувати ІІІ, виходячи з очікуваного ROI, причому 68% запровадили чіткі метрики для вимірювання окупності інновацій. Поспішне впровадження технологій, без розуміння їх цінності нерідко призводить до фрагментарних рішень - половина керівників визнали, що швидкі інвестиції в ІІІ залишили їхню ІТ-екосистему розрізною та непов'язаною [3]. Формування цілей здійснюється як каскад від стратегічних орієнтирів до перевірюваних гіпотез цінності: для кожної ініціативи фіксуються очікувані бізнес-результати, базова лінія, цільові значення й горизонт досягнення, джерела даних та власники вимірювань. Задаються пороги рішень, обмеження з етики/комплаєнсу й критерії масштабування. Така постановка SMART/OKR забезпечує простежуваність між стратегією і метриками успіху та дозволяє керувати окупністю і ризиками упродовж життєвого циклу ІІІ [16].

Етап 3. Портфель use-case та KPI/OKR. Формується портфель use-case на основі потенційної цінності й складності реалізації. Для кожного кейсу встановлюються SMART-KPI, які відображають економічний ефект, організаційні та соціальні показники. Водночас визначаються метрики ризику, що вимірюють упередженість, стабільність та безпеку моделей. Портфель потребує регулярного перегляду, щоб видаляти нерентабельні кейси або масштабувати успішні. На даному етапі очікується сформований і пріоритезований портфель use-case із затвердженими KPI/OKR та базовими лініями вимірювання.

Етап 4. Архітектура управлінських рішень. Необхідно визначити, хто і як прийматиме рішення. AI-in-the-loop – людина приймає остаточне рішення, а ІІІ надає аналітичну підтримку, особливо у випадках невизначеності чи складних етичних дилем. Human-in-the-loop – ІІІ автоматизує рутинні або аналітичні етапи, але людина контролює ключові точки прийняття рішень, особливо при високій складності чи змінності середовища. Повна автономія – ІІІ самостійно приймає рішення у стандартизованих, добре формалізованих процесах із низьким ризиком. Створюються RACI-матриці, що розподіляють відповідальність між функціями, визначають рівні автономії та права на рішення. Це важливо для комплаєнсу й управління ризиками [17].

Етап 5. Дані як актив та Data Governance. Дані – це основа для ІІІ, тому необхідно впевнитися, що вони достатні за обсягом, чисті та релевантні для обраних ІІІ-кейсів. Проблеми з даними є одним із головних перепон на шляху успішного впровадження ІІІ, тому план впровадження має включати заходи з



управління даними: налагодження єдиної архітектури даних по всій компанії, інтеграцію розрізнених джерел, покращення якості та доступності даних для алгоритмів. Невідповідна якість даних, може погано вплинути на роботу ШІ, навіть незначні помилки можуть призвести до того, що впроваджені технології виявляться неефективними або навіть шкідливими для бізнесу [18]. Відсутність належного управління даними призводить до упередженості моделей, втрати довіри та штрафів.

Етап 6. Оцінка інфраструктури. Необхідно перевірити готовність технічної інфраструктури – чи достатньо обчислювальних ресурсів, хмарних сервісів і мережових потужностей для навчання та розгортання моделей. Недостатня інфраструктурна підтримка серед частих причин уповільнення ШІ-ініціатив, тож доцільно передбачити інвестиції в ІТ-інфраструктуру або партнерство з cloud-провайдерами для забезпечення масштабованості рішень ШІ. На цей етап, буде опиратись подальший вибір технологій. За результатами цього етапу слід провести бенчмаркінг і аналіз ІТ-інфраструктури, а також узгодити план її модернізації або міграції.

Етап 7. Вибір технологій та build/buy/partner. Це критичний етап, що передбачає оцінку можливих варіантів: власна розробка, використання open-source рішень, придбання комерційних продуктів або налагодження партнерства. Окрім технічних характеристик, потрібно враховувати повну вартість володіння (CAPEX/OPEX, плата за API), регуляторні вимоги, безпеку та етичні аспекти, ризик vendor lock-in та наявність exit-strategy. Важливими є критерії репутації постачальника та сумісності з існуючою інфраструктурою. Необхідно оцінити, які саме методи ШІ здатні розв'язати поставлені бізнес-завдання найбільш ефективно. З точки зору управлінських функцій, вибір технологій впливає передусім на функцію організації – підприємству доводиться перебудовувати свої процеси під вибрані інструменти, залучати відповідних фахівців або зовнішніх підрядників. Підприємство може використати готові платформи і сервіси ШІ, зосередившись лише на налаштуванні моделей під свої дані. Такий вибір впливає і на координацію, якщо залучено зовнішнього партнера, менеджмент координує співпрацю та контроль якості його рішень. Важливо, щоб, рішення щодо технологій враховували довгострокову стратегічну складову, наскільки обрані інструменти масштабовані, безпечні та підтримують цілі підприємства.

Етап 8. Організація й компетенції. Створюється Центр експертизи або визначається роль Chief AI Officer для координації проєктів. Розробляються програми підвищення кваліфікації для менеджерів та ІТ-фахівців, формуються команди з відповідними компетенціями в data science, інженерії та етиці. Планується залучення зовнішніх експертів та управління взаєминами з постачальниками.





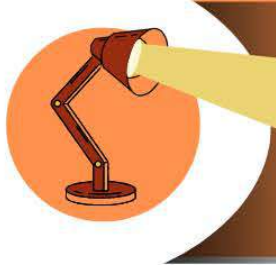
Етап 9. Інтерфейси менеджера та інтеграція. На цьому етапі проєктуються дашборди, копіоти та інші інтерфейси, які забезпечують зручний доступ менеджерів до аналітики. Важливо забезпечити зрозумілість: користувачі мають розуміти, як модель приймає рішення. Інтерфейси вшиваються в існуючі системи (ERP/CRM/HRM), процеси описуються в регламентах, щоб ШІ став невід’ємною частиною роботи.

Етап 10. Пілотний етап і shadow-mode. Розробляється MVP і запускається в контрольованому режимі shadow або human-in-the-loop. На практиці це означає обрати пріоритетний сценарій застосування ШІ, з невеликим масштабом і відчутною бізнес-проблемою та запустити його як експеримент. Наприклад, можна спочатку впровадити застосування ML-моделі для прогнозування попиту на окремій продуктово-регіональній вертикалі. Пілотний проєкт дозволяє перевірити життєздатність рішення, зібрати зворотний зв’язок від користувачів і оцінити фактичні результати при мінімальних ризиках. Це може дати розуміння впливу на економію часу, підвищення продуктивності та точності прогнозів. Важливо наперед визначити чіткі критерії успіху пілотного проєкту, ключові показники KPI, за якими оцінюватиметься ефект впровадження. Якщо пілотний проєкт досягає поставлених цілей, наступним кроком є масштабування: поступове розширення використання ШІ на інші відділи, процеси та задачі компанії. При цьому рекомендується ітеративний підхід – впроваджувати рішення поетапно, роблячи висновки з кожної ітерації та вдосконалюючи систему. Така гнучка методологія, близька до Agile, особливо актуальна для ШІ-проєктів, оскільки дозволяє швидко вчитись на результатах проміжних впроваджень і коригувати вимоги. Згідно з опитуванням Accenture, 81% керівників вважають, що для успішного масштабування AI-рішень необхідне швидке експериментування, що фактично підтримує ідею ітеративних спринтів з перевіркою гіпотез на даних, а 71% топ-менеджерів визнають необхідність бути менш консервативними щодо ризиків при впровадженні ШІ, тобто, культура експериментування має поєднуватися з готовністю приймати розумні ризики [4].

Етап 11. Масштабування й регламенти. Після успішного пілотного проєкту формалізуються регламенти експлуатації, SLA/OLA, бюджетні та договірні рамки з партнерами. Система масштабується на інші підрозділи або процеси, коригуються політики безпеки й управління змінами. Необхідно забезпечити технічну підтримку та оновлення моделей.

Етап 12. Моніторинг та аудит. Впроваджені моделі потребують постійного моніторингу як бізнес-KPI, так і технічних показників, як: дрейф даних, упередженість. Проводяться регулярні аудити: юридичні, етичні та технічні. Оцінюється портфель ШІ-проєктів, ухвалюються рішення щодо масштабування, ітерацій або ліквідації.

Планування впровадження ШІ в управління підприємством – це багатоступеневий процес, що вимагає стратегічного підходу, гнучкості та уваги



до людського фактору. Правильна інтеграція ШІ забезпечує значні переваги, але потребує ретельної підготовки та управління ризиками.

Висновки. Запропонований план поєднує управлінсько-етичні засади та підзвітність, цілепокладання з вимірюваністю результатів, підготовку даних та інфраструктури із вимогами безпеки, зважений вибір технологій та форматів співпраці, розвиток організаційних спроможностей та культури, інтеграцію ШІ у повсякденні процеси та інтерфейси роботи менеджерів, а також запуск пілотних проєктів з подальшим масштабуванням та безперервним моніторингом і аудитом. У сукупності це переводить ШІ з разових експериментів у керовану систему створення вимірюваної цінності, що підвищує якість управлінських рішень, продуктивність і стійкість бізнесу за прийняттого рівня ризику та витрат.

Література:

1. 50 NEW Artificial Intelligence Statistics (July 2025). URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics> (дата звернення 1.10.2025).
2. AI Statistics and Trends for 2025 URL: <https://www.nu.edu/blog/ai-statistics-trends> (дата звернення 10.10.2025).
3. IBM Study: CEOs Double Down on AI While Navigating Enterprise Hurdles. URL: <https://newsroom.ibm.com/2025-05-06-ibm-study-ceos-double-down-on-ai-while-navigating-enterprise-hurdles> (дата звернення 1.10.2025).
4. Accenture Pulse of Change. URL: <https://www.accenture.com/dk-en/insights/pulse-of-change> (дата звернення 2.10.2025).
5. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (дата звернення 2.10.2025).
6. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (дата звернення 02.10.2025).
7. 10 ROI of AI case studies show results. URL: <https://barnraisersllc.com/2025/06/20/10-roi-of-ai-case-studies-show-results/> (дата звернення 2.10.2025).
8. Lumen Learning. Course “Introduction to Business”: chapter “Management theory” URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-management-theory> (дата звернення 02.10.2025).
9. ISO/IEC 22989:2022. URL: <https://www.iso.org/standard/74296> (дата звернення 2.10.2025).
10. ISO/IEC 42001:2023. URL: <https://www.iso.org/standard/42001> (дата звернення 2.10.2025).
11. National Institute of Standards and Technology. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). URL: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1> (дата звернення 2.10.2025).
12. Building Data and AI Ethics Committees. URL: https://cssh.northeastern.edu/ethics/wp-content/uploads/sites/31/2021/08/Building_Data_and_AI_Ethics_Committees.pdf (дата звернення 2.10.2025).
13. AI governance frameworks: guide to ethical AI implementation. URL: <https://consilien.com/news/ai-governance-frameworks-guide-to-ethical-ai-implementation> (дата звернення 2.10.2025).
14. Pokala P. The integration and impact of artificial intelligence in modern enterprise resource planning systems: A comprehensive review // International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET). 2024. Т. 15, № 6. С. 79–88. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14050064> (дата звернення 2.10.2025).





15. We Don't Talk About AI: Turning AI Buzz into Real Business Results with a Proven Strategy. URL: <https://geniant.com/perspectives/we-dont-talk-about-ai> (дата звернення 2.10.2025).

16. 12 Steps to Implement AI Successfully in Your Business. URL: <https://rtslabs.com/12-steps-to-implement-ai-successfully> (дата звернення 2.10.2025).

17. RACI-матриця для керівника: як делегувати, контролювати і не втрачати фокус URL: <https://online.novaposhta.education/blog/raci-matricya-dlya-kerivnika-yak-deleguvati-kontrolyuvati-i-ne-vtrachati-fokus> (дата звернення 2.10.2025).

18. Нестерова К. С. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління підприємством: перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 53. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024.ua/15.pdf (дата звернення 2.10.2025).

References:

1. 50 NEW Artificial Intelligence Statistics (July 2025) – Retrieved from <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics> [in English]

2. AI Statistics and Trends for 2025 – Retrieved from <https://www.nu.edu/blog/ai-statistics-trends> [in English].

3. IBM Study: CEOs Double Down on AI While Navigating Enterprise Hurdles – Retrieved from <https://newsroom.ibm.com/2025-05-06-ibm-study-ceos-double-down-on-ai-while-navigating-enterprise-hurdles> [in English].

4. Accenture Pulse of Change – Retrieved from <https://www.accenture.com/dk-en/insights/pulse-of-change> [in English].

5. Pokala, P. (2025, January 7). The integration and impact of artificial intelligence in modern enterprise resource planning systems: A comprehensive review. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14050064> [in English].

6. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence – Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> [in English].

7. 10 ROI of AI case studies show results – Retrieved from <https://barnraisersllc.com/2025/06/20/10-roi-of-ai-case-studies-show-results/> [in English].

8. Lumen Learning. Management theory. Introduction to Business. Lumen Learning. Retrieved from <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-management-theory/> [in English].

9. ISO/IEC 22989:2022 – Retrieved from <https://www.iso.org/standard/74296> [in English]

10. ISO/IEC 42001:2023 – Retrieved from <https://www.iso.org/standard/42001> [in English]

11. National Institute of Standards and Technology. (2023, January 26). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg, MD: NIST. – Retrieved from <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1> [in English].

12. Building Data and AI Ethics Committees – Retrieved from https://cssh.northeastern.edu/ethics/wp-content/uploads/sites/31/2021/08/Building_Data_and_AI_Ethics_Committees.pdf [in English].

13. AI governance frameworks: guide to ethical AI implementation – Retrieved from <https://consilien.com/news/ai-governance-frameworks-guide-to-ethical-ai-implementation> [in English].

14. Pokala, P. (2024). The integration and impact of artificial intelligence in modern enterprise resource planning systems: A comprehensive review. *International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET)*, 15(6), 79–88. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.14050064> [in English].



15. We Don't Talk About AI: Turning AI Buzz into Real Business Results with a Proven Strategy – Retrieved from <https://geniant.com/perspectives/we-dont-talk-about-ai> [in English].
16. 12 Steps to Implement AI Successfully in Your Business – Retrieved from <https://rtslabs.com/12-steps-to-implement-ai-successfully> [in English].
17. RACI matrix for managers: how to delegate, control and not lose focus – Retrieved from <https://online.novaposhta.education/blog/raci-matricya-dlya-kerivnika-yak-deleguvati-kontrolyuvati-i-ne-vtrachati-fokus> [in Ukrainian].
18. Nesterova, K. S. (2024). Intehratsiia shtuchnoho intelektu u stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: perspektyvy rozvytku [Integration of artificial intelligence into strategic enterprise management: Prospects for development]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Economics, (53). – Retrieved from http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024ua/15.pdf [in Ukrainian].