



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління

Ірина В. Заїчко ^{1*} • Владислава І. Заїчко ²

¹ Національна академія статистики, обліку та аудиту (Україна). Доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, канд. екон. наук, доцент.

² Товариство з обмеженою відповідальністю Юридична фірма Гвоздів та Оберкович (GOLAW) (Україна). Помічниця юриста практики корпоративного права та M&A.

* Автор-кореспондент, e-mail: zkiv26@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

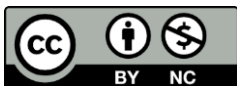
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті представлено всебічне дослідження впливу штучного інтелекту на стратегічний і корпоративний фінансовий менеджмент підприємств в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій, включаючи воєнні дії. Дослідження базується на комплексному аналізі сучасних тенденцій цифрової трансформації та систематизації міжнародного досвіду впровадження ШІ-технологій у корпоративне управління. Розглянуто еволюцію концепцій штучного інтелекту. Виділено та детально проаналізовано ключові моделі інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси. Акцентовано увагу на конкретних напрямках застосування ШІ в корпоративному фінансовому менеджменті. Досліджено вплив ШІ на трансформацію традиційних підходів до стратегічного планування, перехід від статичних до адаптивних, керованих даними стратегій, що реагують у реальному часі на ринкові зміни. Особливу увагу приділено системному аналізу бар'єрів і викликів впровадження ШІ. Визначено перспективні напрями розвитку технологій штучного інтелекту в корпоративному менеджменті. На основі проведеного дослідження запропоновано комплексні практичні рекомендації щодо розробки ефективної стратегії поетапної інтеграції ШІ в корпоративне управління з метою вибору оптимальних технологічних рішень та створення системи управління ризиками. Обґрунтовано, що успішне впровадження ШІ-технологій може суттєво зміцнити стратегічну гнучкість, фінансову стабільність та конкурентну позицію підприємства в динамічному бізнес-середовищі, забезпечуючи сталий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність в умовах прискореної цифровізації економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегічний менеджмент, корпоративне фінансове управління, штучний інтелект, антикризове управління, автоматизація, прогнозування, управління ризиками, цифрова трансформація.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Integration of Artificial Intelligence into Strategic, Anti-Crisis and Corporate Financial Management

Iryna Zaichko ^{1*} • Vladyslava Zaichko ²

¹ National Academy of Statistics, Accounting and Auditing (Ukraine). Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance.

² Limited Liability Company Law Firm Gvozdiy and Oberkovych (GOLAW) (Ukraine). Legal Assistant, Corporate Law and M&A Practice.

* Corresponding Author, e-mail: zkiv26@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.02](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article provides a comprehensive analysis of the application of artificial intelligence (AI) in the strategic and financial management of enterprises operating in a global business environment characterized by growing uncertainty, turbulence, and complexity. The study outlines the evolution of AI technologies through three conceptual waves — from basic automation and expert systems to predictive analytics and, most recently, to generative AI and hybrid intelligence. The authors systematize the key models of AI integration into management processes, including augmented intelligence, autonomous decision-making, and hybrid models, and examine their impact on the decision-making ecosystem. Particular attention is devoted to the implementation of AI tools in areas such as forecasting cash flows, dynamic budgeting, risk assessment, investment opportunity evaluation, working capital optimization, and financial reporting automation. The study emphasizes the transformative role of AI in enabling organizations to switch from static strategic planning to adaptive, data-driven strategies that respond in real-time to market shifts. The paper identifies the main barriers to AI adoption, including data fragmentation, technical incompatibility with legacy IT systems, low digital maturity, insufficient personnel competencies, and legal uncertainties related to accountability and data privacy. The authors highlight the critical role of organizational culture and leadership in overcoming resistance to change and facilitating digital transformation. The article also explores emerging trends in the development of artificial intelligence, including explainable AI, federated learning, quantum computing, and multimodal systems capable of handling diverse and complex data types. Drawing on these developments, it offers practical guidance for companies seeking to formulate effective AI integration strategies aligned with their overarching corporate objectives. The study concludes that effective implementation of AI technologies can substantially strengthen a company's strategic flexibility, financial stability, and competitive position in a dynamic and evolving business landscape.

KEYWORDS

strategic management, corporate financial management, artificial intelligence, crisis management, automation, forecasting, risk management, digital transformation.

1. Вступ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною швидкістю змін, наростаючою складністю та невизначеністю. В умовах глобальних трансформацій підприємства стикаються з необхідністю радикального переосмислення традиційних підходів до менеджменту. У складних умовах трансформації економічного середовища саме здатність підприємств ефективно формувати та використовувати фінансові ресурси є ключовою передумовою для відновлення інвестиційної активності та зростання [4]. Це підкреслює необхідність перегляду моделей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в умовах кризи.

Прийняття управлінських рішень у кризових умовах потребує зменшення впливу емоційних чинників і когнітивних викривлень, а також врахування здатності підприємства адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища [16, с. 375]. У цьому контексті штучний інтелект стає потужним інструментом, що підтримує управлінський процес через глибоку аналітику даних, прогнозування змін і автоматизацію рутинних завдань. Використання технологій машинного навчання й аналітичних алгоритмів надає керівникам доступ до швидких і обґрунтованих управлінських рішень. За даними McKinsey Global Institute, при середньостатистичному впровадженні штучний інтелект має потенціал забезпечити додаткову глобальну економічну активність приблизно на 13 трильйонів доларів до 2030 року, або приблизно на 16 відсотків вищий сукупний ВВП порівняно з сьогоднішнім, що становить 1,2 % додаткового зростання ВВП на рік [12].

Особливо помітний вплив штучного інтелекту на стратегічний та корпоративний фінансовий менеджмент — сфери, які традиційно базувалися на аналізі великих обсягів даних та потребували складних обчислень для прийняття рішень. Зокрема, корпоративний фінансовий менеджмент стає ключовим напрямом трансформацій під впливом ШІ, оскільки передбачає ухвалення рішень на рівні всієї компанії, інтеграцію стратегічного фінансового планування та управління капіталом. Актуальність дослідження застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті зумовлена зростаючою доступністю та зрілістю його технологій, експоненціальним зростанням обсягів даних та посиленням конкуренції. Прийняття Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [6] на державному рівні підтверджує стратегічну важливість впровадження ШІ-технологій в усіх сферах економіки, включаючи корпоративний фінансовий менеджмент.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження проблематики штучного інтелекту в управлінні представлено працями науковців. Піжук О. І. [15, с. 42] підкреслює роль штучного інтелекту як одного із визначальних провідних механізмів цифрової трансформації економіки, зазначаючи необхідність системного підходу до впровадження технологій штучного інтелекту. Піскун А. В. [6, с. 76] досліджує потенційні напрямки використання штучного інтелекту в управлінській діяльності, з особливим акцентом на практичні інструменти, що сприяють автоматизації управлінських процедур і підвищенню результативності процесу прийняття рішень. Савків У. С., Романюк Т. М., Малишівський Т. В. [16, с. 375] аналізують управлінські рішення в системі антикризового менеджменту з урахуванням соціально-психологічного аспекту, підкреслюючи важливість мінімізації впливу емоцій та когнітивних помилок на процес прийняття рішень.

Науковці здебільшого публікували дослідження, що використовують перспективу «штучного інтелекту як здатність» з обмеженими теоретичними та емпіричними дослідженнями щодо впровадження, використання та його впливу. Невирішеними частинами загальної проблеми залишаються питання розробки комплексної методології впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси підприємств, адаптації зарубіжного досвіду до специфіки вітчизняного бізнес-середовища, а також створення практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції систем штучного інтелекту у стратегічний та фінансовий менеджмент.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних практик застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті, визначення ключових методик, технологій, підходів та моделей імплементації, а також розробка практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси.

4. Методи та матеріали

Методологічною основою дослідження є використання комплексного підходу, що поєднує елементи системного аналізу, порівняльного аналізу, контент-аналізу літературних джерел та методів узагальнення наукової інформації для всебічного вивчення ролі штучного інтелекту в корпоративному фінансовому менеджменті.

Контент-аналіз наукових публікацій за період 2019–2025 років дозволив виявити основні напрями досліджень та ключові тренди у сфері застосування штучного інтелекту в стратегічному та корпоративному фінансовому менеджменті. Порівняльний аналіз теоретичних і практичних підходів забезпечив виявлення особливостей впровадження сучасних ШІ-технологій у практиці ведення бізнесу на прикладах діяльності міжнародних корпорацій, зокрема BlackRock (платформа Aladdin), Microsoft (Power BI), Shell.

Основу джерельної бази становили офіційні звіти провідних консалтингових компаній (McKinsey Global Institute, Deloitte), публікації Світового економічного форуму, аналітичні матеріали технологічних корпорацій, а також Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (2020). Системний підхід дозволив встановити взаємозв'язки між інструментами штучного інтелекту та ключовими параметрами ефективності фінансового менеджменту, а індуктивний і дедуктивний методи були задіяні для обґрунтування теоретичних положень та формулювання узагальнюючих висновків щодо ефективності різних моделей інтеграції ШІ в корпоративне управління.

5. Результати та обговорення

Штучний інтелект (ШІ) як науковий напрям виник у середині ХХ століття, проте лише в останнє десятиліття досяг рівня зрілості, що дозволяє його широке практичне застосування в бізнесі. Практики розглядали різні визначення штучного інтелекту (галузь дослідження, концепція, здатність, система), пояснюючи відмінності в розробці, впровадженні та очікуваннях від його використання. Усі ці дискусії свідчать про те, що сприйняття, розуміння, дія та навчання – це чотири можливості, якими повинні володіти артефакти штучного інтелекту. Сучасне розуміння штучного інтелекту полягає в його трактуванні як впорядкованої сукупності інформаційних технологій, що дають змогу розв'язувати складні завдання комплексного характеру через використання наукових методів дослідження та алгоритмів обробки даних, отриманих або згенерованих у процесі роботи. Його інтеграція в управлінські процеси забезпечує можливість формування баз знань, побудови моделей ухвалення рішень, створення алгоритмів аналізу інформації та визначення ефективних шляхів досягнення управлінських цілей.

Антикризове управління з використанням штучного інтелекту охоплює комплекс заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. ШІ-технології забезпечують якісно новий рівень антикризового менеджменту через: раннє виявлення кризових сигналів, стрес-тестування та сценарне моделювання, автоматизацію антикризових заходів, прогнозування наслідків кризи.

Розвиток використання штучного інтелекту в менеджменті характеризується поступовою еволюцією від базових автоматизованих систем до складних інтелектуальних платформ підтримки стратегічних рішень. Аналіз наукової літератури дозволяє виділити три основні концептуальні хвилі розвитку ШІ-технологій у бізнес-середовищі.

Перша хвиля (1990–2010): Автоматизація та експертні системи. Початковий етап характеризувався впровадженням систем автоматизації базових операційних процесів, розвитком ERP-систем та створенням експертних систем на основі формалізованих знань для підтримки рішень у фінансовій та логістичній сферах [5].

Друга хвиля (2010–2020): Статистичне навчання та предиктивна аналітика. Другий етап пов'язаний з масовим впровадженням алгоритмів машинного навчання, розвитком систем предиктивної аналітики та використанням великих даних для оптимізації бізнес-процесів і персоналізації клієнтського досвіду [7; 11].

Третя хвиля (2020-дотепер): Генеративний ШІ та контекстуальна адаптація. Сучасний етап характеризується появою генеративного штучного інтелекту, розвитком систем з контекстуальним розумінням та інтеграцією ШІ-технологій у стратегічне планування та управління [13] (рис. 1).



Рис. 1. Еволюційні етапи застосування штучного інтелекту в менеджменті та концептуальні моделі інтеграції

Джерело: розроблено авторами за [5; 7–11; 13].

В науковій літературі виділяють три основні концептуальні моделі інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси:

Модель доповненого інтелекту (Augmented Intelligence): ШІ функціонує як інструмент підсилення людських аналітичних здібностей, зберігаючи за людиною роль остаточного прийняття рішень [9].

Модель автономного прийняття рішень (Autonomous Decision Making): ШІ здійснює самостійне прийняття рішень у визначених сферах, особливо для структурованих та алгоритмічних завдань [13].

Гібридна модель (Hybrid Intelligence): оптимальне поєднання людського та штучного інтелекту, де розподіл функцій базується на відносних перевагах кожного типу інтелекту [8; 10].

Залучення штучного інтелекту в управлінську діяльність сприяє зниженню ризиків, нейтралізації суб'єктивного впливу людського фактора та підвищенню результативності стратегічного планування, зокрема у фінансовій сфері, управлінні персоналом, логістиці й маркетингу. Інтелектуальні системи здатні виконувати функції, що раніше вимагали втручання людини — зокрема, аналіз мови, навчання, планування та стратегічне вирішення задач. Водночас автоматизація розглядається як застосування сучасних технологій для здійснення типових процедур із мінімальною участю персоналу. Завдяки використанню штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів можливо створювати такі системи, які здатні до навчання на основі досвіду та постійного удосконалення, що забезпечує їхню гнучкість та ефективність у довгостроковій перспективі [14, с. 77].

Попри широкі переваги, запровадження штучного інтелекту в процеси управління вимагає грамотного налаштування, перевірки та постійного контролю. Рівень ефективності управлінських рішень, що приймаються за участю ШІ-систем, у великій мірі залежить від

точності вхідних даних, надійності використовуваних алгоритмів і ступеня залучення людини в процес контролю та інтерпретації результатів. Штучний інтелект здатен швидко обробляти великі масиви інформації, враховувати множину змінних і будувати прогностичні моделі, що підвищує точність та обґрунтованість рішень. У результаті управлінці отримують аналітичні висновки, не обтяжені емоційними викривленнями чи когнітивними упередженнями.

До основних інструментів ШІ, які застосовуються в управлінні, належать:

- машинне навчання (Machine Learning) — методика, що дозволяє системам виявляти закономірності на основі історичних даних без прямого програмного втручання. Широко використовується для прогностичного аналізу, клієнтської сегментації, виявлення ризиків та оптимізації процесів;

- глибоке навчання (Deep Learning) — напрям машинного навчання, який базується на багаторівневих нейронних мережах, котрий допомагає розв'язувати важкі завдання, котрі пов'язані з обробкою зображень, відео, тексту та інших неструктурованих даних;

- обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP) — набір технологій, що забезпечує здатність комп'ютерів розуміти, аналізувати та генерувати текст людською мовою. У менеджменті ці інструменти використовуються для розгляду клієнтських відгуків, ринкової аналітики, моніторингу новин і автоматизації ділового листування;

- інтелектуальна автоматизація (Intelligent Automation) — поєднання ШІ та автоматизації для виконання складних бізнес-процесів, що раніше вимагали людського втручання.

Штучний інтелект дедалі активніше трансформує підходи до автоматизації бізнес-процесів, що стало однією з центральних тем у сфері сучасних технологічних змін. Його застосування докорінно змінює спосіб організації управлінських рішень, обробки інформації, взаємодії з клієнтами та виконання інших важливих функцій у компаніях. ШІ відкриває нові горизонти для автоматизації тих операцій, які раніше потребували значного людського ресурсу, що дає змогу зменшити витрати та водночас підвищити ефективність і продуктивність роботи підприємств.

Експансія електронної комерції невідривно пов'язана з масштабною цифровою революцією, проникаючи в усі галузі господарської діяльності. Впровадження інноваційних технологій — штучного інтелекту, блокчейну та інтелектуальної автоматизації бізнес-процесів — кардинально трансформує традиційні моделі ведення підприємницької діяльності. Ці технологічні рішення дозволяють організаціям досягати операційної досконалості, забезпечувати вищі стандарти клієнтського сервісу та формувати інноваційні підходи до монетизації бізнесу.

Використання інноваційних рішень, таких як блокчейн, краудфандинг, економіка спільного користування, штучний інтелект і хмарні сервіси, створює основу для ефективного впровадження та стабільної роботи систем дистанційного обслуговування клієнтів. Завдяки цим технологіям підприємства можуть суттєво покращити якість наданих послуг і забезпечити зручну та прозору взаємодію з кінцевими споживачами [16, с. 376].

На сучасному етапі розвитку фінансових технологій андеррайтингові процедури дедалі частіше здійснюються з використанням штучного інтелекту, що дозволяє істотно підвищити швидкість та точність оцінювання ризиків. Зокрема, автоматизовані системи андеррайтингу (AUS — Automated Underwriting Systems) застосовують алгоритми машинного навчання для обробки великих обсягів даних з метою оперативної оцінки страхових ризиків. Такі системи базуються на заздалегідь визначених правилах і алгоритмах прийняття рішень, а також використовують API-інтеграції для доступу до зовнішніх джерел інформації — зокрема, медичних, фінансових і кредитних баз даних — з метою проведення аналізу в режимі реального часу. Крім того, штучний інтелект дедалі активніше застосовується для виявлення та запобігання фінансовим шахрайствам, забезпечуючи високий рівень аналітичної підтримки для оперативного реагування на аномальні операції.

Із розширенням можливостей технологій ШІ знаходить усе ширше застосування в стратегічному та фінансовому менеджменті, виступаючи як ефективний інструмент оптимізації процесів, зниження ймовірності помилок та формування високоякісної аналітики. Водночас важливо зважати як на потенціал, так і на обмеження таких рішень, включаючи питання етичності, достовірності результатів і необхідності людського контролю.

Таблиця 1. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту в управлінні підприємством

Показник	Опис впливу
ПЕРЕВАГИ	
Автоматизація операційних завдань	Штучний інтелект суттєво спрощує виконання типових операцій, зокрема облік рахунків і ведення фінансової звітності. Алгоритми дозволяють мінімізувати участь людини у стандартних процесах, знижуючи ймовірність помилок і підвищуючи продуктивність.
Удосконалення фінансового планування	Аналізуючи великі обсяги даних, ШІ дозволяє точніше прогнозувати ключові фінансові показники. Методи машинного навчання виявляють приховані закономірності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері корпоративних фінансів.
Антикризове управління	ШІ забезпечує раннє виявлення кризових сигналів через моніторинг фінансових індикаторів у реальному часі, автоматизує стрес-тестування та дозволяє швидко адаптувати стратегії до змінних умов ринку, мінімізуючи втрати під час кризи та прискорюючи процес відновлення.
Захист від шахрайства	Системи штучного інтелекту можуть виявляти нетипові транзакції та потенційно шахрайські дії шляхом виявлення аномалій. Завдяки здатності до навчання вони адаптуються до нових схем шахрайства, підвищуючи рівень захисту фінансових операцій.
Підвищення якості клієнтського сервісу	Застосування чат-ботів і віртуальних асистентів дає змогу оперативно надавати інформацію щодо фінансових операцій, що покращує клієнтський досвід і зміцнює довіру до підприємства.
НЕДОЛІКИ	
Загрози конфіденційності	Робота з фінансовими даними вимагає високого рівня кіберзахисту. Компанії повинні забезпечувати дотримання регуляторних стандартів та захищати персональну і фінансову інформацію клієнтів.
Високі витрати на впровадження	Інтеграція ШІ-рішень потребує значних фінансових вкладень у технічну інфраструктуру, що може бути фінансово обтяжливим для малих і середніх підприємств.
Необхідність навчання персоналу	Перехід до автоматизованих систем передбачає навчання персоналу роботі з новими інструментами, що вимагає часу, ресурсів і організаційних зусиль.

Джерело: розроблено авторами.

Стратегічний менеджмент починається з комплексного аналізу зовнішнього середовища. Традиційно цей процес є трудомістким та обмеженим когнітивними можливостями аналітиків. Інтеграція штучного інтелекту докорінно змінює процес стратегічного управління, адже сучасні ШІ-системи здатні обробляти великі обсяги даних із різноманітних джерел — від новинних ресурсів і соціальних мереж до економічних показників та патентних реєстрів — з метою виявлення нових ринкових трендів на ранніх стадіях їх формування. Аналітичні спостереження свідчать, що впровадження технологій штучного інтелекту підвищує здатність підприємств адаптуватися до змін, покращує точність прогнозування ринкових тенденцій, сприяє ефективнішій організації операційної діяльності та знижує рівень ризиків [2]. Це особливо важливо в умовах VUCA-світу (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), де швидкість реакції на зміни стає критичним фактором успіху. Системи та агенти штучного інтелекту проводять конкурентний аналіз, дозволяючи в реальному часі відслідковувати дії конкурентів. Платформи на основі штучного інтелекту, такі як Crayon та Kompyte, автоматично відстежують зміни на веб-сайтах конкурентів, їхні маркетингові кампанії, ціноутворення та відгуки клієнтів, формуючи комплексну картину конкурентного середовища. Досить цінною є здатність штучного інтелекту аналізувати неструктуровані дані, такі як патенти конкурентів, наукові публікації та презентації, для виявлення їхніх стратегічних намірів та технологічних розробок. підприємства, які використовують штучний інтелект для конкурентного аналізу, швидше реагують на дії конкурентів та ефективно виявляють приховані ринкові можливості через аналіз поведінки партнерів споживачів, демографічних зрушень та технологічних інновацій. Це дає можливість підприємствам запускати успішні нові продукти або сервіси, застосовувати фінансовий аналіз для виявлення резервів прибутку та активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, що створює підґрунтя для впровадження інноваційних технологій [3].

Сучасні генеративні системи штучного інтелекту, такі як GPT-4 та Claude, здатні не лише аналізувати дані, але й генерувати стратегічні альтернативи на основі заданих параметрів.

Зарубіжні науковці прийшли до висновку, що стратегії, розроблені з використанням асистентів частіше враховують нетрадиційні фактори та сценарії, які могли б бути проігноровані людьми через упередження [18]. Саме вони здатні моделювати складні сценарії розвитку ринку, враховуючи тисячі змінних та їх взаємодій. Платформи, такі як Palantir та Ayasdi, використовують штучний інтелект для побудови динамічних моделей ринкового середовища та симуляції різних сценаріїв. Приміром Shell активно використовує штучний інтелект та машинне навчання для підвищення ІТ-можливостей та ведення досліджень і розробок. Компанія застосовує сценарне планування для тестування різних стратегічних варіантів, що враховують геополітичні фактори, технологічні тенденції та регуляторні зміни при прийнятті довгострокових інвестиційних рішень [17].

Штучний інтелект сьогодні розглядається не лише як інструмент у розпорядженні менеджера з інновацій, а як чинник зміни парадигми у підходах до розробки, генерування та впровадження інновацій. Однією з ключових переваг використання штучного інтелекту в управлінні інноваціями є його потенціал посилювати креативне мислення людини. Використання генеративних моделей дозволяє підприємствам формувати значно більше ідей та концепцій, ніж це можливо за допомогою традиційних методів, зокрема класичного «мозкового штурму». Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які впроваджують системи штучного інтелекту, здатні автоматично моніторити сотні ключових показників ефективності у режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення від цільових значень та аналізувати причинно-наслідкові взаємозв'язки. Наприклад, Microsoft розробила комплексні рекомендації з використання Power BI для стратегічного планування та моніторингу бізнес-процесів, що включає можливості аудиту, відстеження впровадження та управління життєвим циклом контенту для підтримки корпоративних стратегій [13].

На основі таких рішень штучний інтелект трансформує підходи до стратегічного планування. Системи штучного інтелекту дозволяють перейти від статичних стратегічних планів до динамічних, які постійно коригуються на основі нових даних. Крім того, такі системи дають змогу прогнозувати ефективність стратегії ще до її повної реалізації, що створює можливості для своєчасного внесення змін і уникнення ризиків.

У цьому контексті важливим напрямом застосування ШІ стає прогнозування грошових потоків — ключового елементу фінансового менеджменту, що традиційно характеризується високим рівнем невизначеності. ШІ-системи істотно підвищують точність таких прогнозів, оскільки аналізують великі обсяги історичних даних у поєднанні з зовнішніми економічними чинниками. При інтегруванні даних із внутрішніх операційних систем та зовнішніх джерел (макроекономічні показники, ринкові тренди), ШІ використовує алгоритми глибокого навчання для виявлення прихованих закономірностей, сезонних коливань і аномалій, що дозволяє сформувати більш точні прогнози грошових потоків.

Суттєвим елементом у процесі в управлінні діяльністю підприємства є той факт, що традиційні підходи до бюджетування часто є трудомісткими та негнучкими. Штучний інтелект трансформує цей процес, впроваджуючи динамічні моделі бюджетування, які адаптуються до змін у реальному часі можуть автоматично коригувати бюджети у відповідь на ринкові зміни, коливання валютних курсів та зрушення в споживчому попиті. Система використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації розподілу ресурсів між продуктовими лініями та регіонами, що дозволяє підвищити операційну ефективність. Фінансові менеджери мають можливість моделювати сотні потенційних сценаріїв, оцінюючи їх вплив на фінансові показники компанії. Ці трансформації безпосередньо впливають на корпоративний фінансовий менеджмент, дозволяючи реалізовувати адаптивне бюджетування, оптимізацію капіталу та більш точне управління ліквідністю на рівні всього підприємства.

Однією з провідних сфер використання штучного інтелекту є підвищення результативності виявлення та оцінки ризиків. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних із різноманітних джерел, Системи штучного інтелекту здатні розпізнавати приховані залежності в даних і своєчасно виявляти потенційні ризики, що дає змогу більш точно оцінювати ймовірність настання загроз та їх можливий вплив на діяльність підприємства. Більше того, штучний інтелект не обмежується лише діагностикою ризиків. Сучасні алгоритми здатні автоматично формувати та порівнювати альтернативні стратегії управління ними, враховуючи очікувану ефективність, вартість впровадження та потенційну користь. Це дозволяє підприємствам не тільки знизити витрати на управління ризиками, але й підвищити загальний рівень фінансової безпеки. Штучний інтелект також докорінно змінює підходи до пошуку та оцінювання інвестиційних можливостей, забезпечуючи підприємствам інструменти для

підвищення фінансової прозорості, точнішого прогнозування грошових потоків та управління фінансовою стійкістю, зокрема шляхом впровадження систем внутрішнього фінансового моніторингу [20]. Наприклад, платформа Aladdin може аналізувати тисячі інвестиційних проєктів, оцінюючи їх очікувану дохідність, рівень ризику та відповідність стратегічним пріоритетам компанії. Аналітики, які використовують інструменти ШІ, здатні значно швидше та точніше виявляти перспективні інвестиції, ніж ті, хто покладається виключно на традиційні підходи.

Особливої ефективності вдається досягти при використанні алгоритмів машинного навчання для оптимізації структури інвестиційного портфеля. Вони враховують індивідуальні інвестиційні цілі клієнтів, бажаний рівень ризику та часові обмеження щодо реалізації інвестиційної стратегії (інвестиційний період), забезпечуючи автоматичне балансування активів у відповідь на зміну ринкових умов. Крім того, значні результати демонструє застосування ШІ для оптимізації управління оборотним капіталом. Системи аналізують транзакційні дані, поведінкові моделі постачальників і клієнтів, а також макроекономічні показники для удосконалення умов оплати, управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Важливою складовою трансформації фінансової функції є автоматизація фінансової звітності та аналітики. ШІ-системи здатні генерувати звіти у реальному часі, виявляти аномалії та пропонувати коригувальні заходи, що суттєво скорочує час на підготовку фінансової інформації та підвищує її достовірність і точність.

Ефективність використання штучного інтелекту (ШІ) безпосередньо залежить від якості вхідних даних. Значна частина ресурсів ШІ-проєктів витрачається на підготовку, очищення та уніфікацію даних, а низька якість даних є однією з головних причин провалу багатьох ініціатив. Серед поширених проблем – фрагментованість даних у різних системах, відсутність стандартизації, неповнота історичних масивів та складність доступу до зовнішніх джерел. Особливо це критично для малих і середніх підприємств, які зазвичай не мають належної інформаційної інфраструктури.

Додатковим бар'єром є складність інтеграції ШІ з наявними корпоративними системами (ERP, CRM, SCM). До основних проблем належать технічна несумісність, відсутність готових API, потреба в реінжинірингу бізнес-процесів і значні інвестиції в оновлення IT-архітектури. Успішне впровадження також вимагає кваліфікованих кадрів, які поєднують технічні компетентності в аналізі даних і машинному навчанні з глибоким розумінням бізнес-моделей. Для фінансового сектору ця вимога особливо актуальна, оскільки тут необхідне поєднання технічної експертизи зі знанням галузевої специфіки.

Важливим фактором ризику залишається людський чинник. Багато працівників, зокрема середній менеджмент, сприймають ШІ як загрозу для власної ролі в організації. Опір змінам, страх втрати роботи або зниження контролю над процесами можуть суттєво уповільнити або зірвати ініціативу. Ефективне впровадження ШІ часто потребує трансформації організаційної структури, перегляду ролей і відповідальності, адаптації корпоративної культури, що є складним і довготривалим процесом.

Крім того, використання ШІ в роботі з фінансовими та стратегічними даними породжує ризики, пов'язані з конфіденційністю та правовим регулюванням. Одним із найменш врегульованих питань є відповідальність за рішення, ухвалені автономними ШІ-системами. У випадках автоматичного управління ризиками або кредитного скорингу важливо чітко визначити, хто несе відповідальність у разі помилки або шкоди.

Тому перед впровадженням ШІ доцільно провести комплексну оцінку готовності підприємства, що має охоплювати:

- зрілість даних і стан інформаційної інфраструктури;
- відповідність IT-архітектури вимогам інтеграції ШІ;
- рівень цифрових компетенцій персоналу;
- відкритість корпоративної культури до трансформацій.

Початковим кроком має бути аудит бізнес-процесів з ідентифікацією вузьких місць, інформаційних розривів і зони найбільшого потенціалу для підвищення ефективності. На основі цього аудиту визначаються пріоритетні напрями впровадження ШІ з урахуванням потенційного бізнес-ефекту, складності реалізації та фінансових витрат.

У стратегічному менеджменті пріоритетними напрямками використання ШІ є: аналіз ринкових даних і конкурентної розвідки; моделювання сценаріїв і прогнозування; оптимізація портфеля продуктів/послуг. У фінансовому менеджменті акценти зміщені на прогнозування грошових потоків, оптимізацію оборотного капіталу та ідентифікацію фінансових ризиків.

Успішне впровадження ШІ потребує ефективного управління змінами на всіх рівнях організації. Це передбачає: чітке формулювання бачення та цілей трансформації; залучення працівників до процесу впровадження; розвиток необхідних компетентностей; переосмислення ролей і відповідальності в структурі управління.

Подальший розвиток використання ШІ в стратегічному та фінансовому менеджменті відбуватиметься за такими ключовими напрямками (рис. 2):

Гібридний інтелект	• поєднання аналітичного потенціалу ШІ з креативністю, етикою та управлінською інтуїцією людини. ШІ генерує варіанти рішень, а остаточне — приймає людина;
Новітні обчислення	• використання високопродуктивних квантових комп'ютерів для навчання ШІ-моделей і розв'язання складних оптимізаційних задач. Це створює нові можливості для вдосконалення управління ризиками, оптимізації інвестиційного планування та підвищення точності прогнозування;
Децентралізоване навчання	• застосування технологій розподіленого машинного навчання, що не потребують централізації даних. Це посилює безпеку інформації та дозволяє партнерам створювати спільні аналітичні рішення без порушення конфіденційності;
Пояснюваний ШІ	• розробка алгоритмів, здатних аргументовано пояснювати свої висновки. Така прозорість критично важлива для прийняття рішень у сферах із підвищеним рівнем відповідальності — фінансах, інвестиціях, регуляторній практиці;
Мультимодальні моделі	• системи, здатні поєднувати й аналізувати різномірні типи даних (текст, аудіо, зображення, відео), формуючи комплексне розуміння ситуації.

Рис. 2. Напрями використання ШІ в стратегічному та фінансовому менеджменті

Джерело: розроблено авторами.

Масове використання штучного інтелекту значною мірою змінює функціональні обов'язки та підходи до діяльності сучасного менеджера. Згідно з прогнозами World Economic Forum, до 2030 року відбудеться суттєвий перерозподіл робочих завдань між людьми та технологіями [19]. Менеджерам доведеться адаптуватися до нових реалій, фокусуючись на інтерпретації даних, етичному лідерстві та розвитку команд. Крім того, ШІ стимулює формування нових бізнес-моделей, які трансформують традиційні галузі та відкривають нові ринкові можливості.

В умовах зростаючого проникнення штучного інтелекту в усі аспекти управління змінюються вимоги до компетенцій менеджерів. Менеджери майбутнього повинні володіти наступними ключовими навичками:

- алгоритмічне та системне мислення — здатність розуміти логіку роботи алгоритмів штучного інтелекту, їхні можливості та обмеження, а також бачити взаємозв'язки між різними підсистемами бізнесу для прогнозування наслідків управлінських рішень і ефективної взаємодії з інтелектуальними системами.
- дата-грамотність — здатність інтерпретувати великі обсяги даних, оперувати статистичними концепціями та критично оцінювати результати, згенеровані ШІ.
- етичне лідерство — здатність оцінювати етичні наслідки рішень, ухвалених із використанням ШІ, забезпечуючи їх відповідність корпоративним і суспільним цінностям.
- адаптивність та безперервне навчання — готовність до швидкого опанування нових технологій і постійного оновлення знань у динамічному цифровому середовищі.
- міждисциплінарна співпраця — уміння працювати у командах, що об'єднують фахівців із різних галузей (інформаційні технології, аналітика даних, фінанси, право), для розв'язання комплексних управлінських завдань.

Продовжуючи розгляд вимог до сучасного менеджера в умовах цифрової трансформації, варто зосередитися на системному підході до впровадження штучного інтелекту, що має бути невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення сталого ефекту від застосування ШІ необхідно розробити чітку стратегію впровадження, яка буде інтегрована у загальну бізнес-стратегію організації. Така стратегія має визначати конкретні бізнес-цілі, яких передбачається досягти за допомогою інтелектуальних технологій, включаючи підвищення ефективності, оптимізацію процесів, підсилення аналітичних можливостей та створення нових джерел вартості.

Ключовою умовою успішного переходу є формування організаційної культури, що орієнтована на дані, аналітику та експерименти, яка стимулює інноваційне мислення, відкритість до технологічних змін і прийняття рішень на основі правдивої інформації.

Важливо інвестувати в розвиток даних як стратегічного активу, забезпечуючи їхню якість, структурованість, доступність і безпечну інтеграцію між системами. Дані мають розглядатися як базис для навчання моделей штучного інтелекту, а також як фактор, що формує конкурентну перевагу.

Особливої уваги потребує етичне та відповідальне використання ШІ — необхідно впровадити внутрішні політики й процедури, що забезпечать прозорість, справедливість, недискримінаційність та відповідність нормам законодавства, зокрема в контексті захисту персональних даних і управління ризиками автономних рішень.

Крім того, керівна ланка підприємства має володіти цифровими компетентностями, необхідними для стратегічного керівництва ШІ-ініціативами: це передбачає розуміння технологічних принципів, потенційного впливу на бізнес-модель і здатність здійснювати ефективний нагляд за їх реалізацією.

6. Висновки

Штучний інтелект суттєво трансформує стратегічний і корпоративний фінансовий менеджмент, відкриваючи нові можливості для підприємств, які прагнуть впроваджувати інновації та адаптуватися до умов цифрової економіки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ШІ докорінно змінює процеси управлінського аналізу та ухвалення рішень, забезпечуючи високоточну обробку великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і побудову точних прогнозів. Антикризовий компонент дослідження підтвердив критичну роль ШІ у забезпеченні фінансової стабільності підприємств через системи раннього попередження, автоматизацію антикризових рішень та підвищення адаптивності до зовнішніх шоків, що особливо актуально в умовах економічної турбулентності та воєнних дій в Україні. Підприємства, які успішно інтегрують інтелектуальні технології у свої стратегічні та фінансові функції, отримують суттєві переваги — від скорочення витрат до підвищення адаптивності до змін ринкового середовища. Водночас впровадження ШІ потребує не лише технічного забезпечення, але й організаційної трансформації: зміни культури, структури бізнес-процесів, розвитку нових компетентностей персоналу. Це складний міждисциплінарний процес, що вимагає системного бачення та грамотного управління змінами. Значними перешкодами залишаються організаційний опір, технологічна фрагментація, недостатня якість даних, відсутність стандартизації та дефіцит фахівців, які поєднують аналітичні й управлінські навички. Важливими залишаються також етичні питання застосування ШІ, прозорості алгоритмів та відповідальності за автономні рішення. Майбутнє управління лежить у гібридних моделях, де людина та штучний інтелект функціонують як взаємодоповнюючі суб'єкти: ШІ забезпечує аналітичну глибину та швидкість, тоді як людина привносить критичне мислення, інтуїцію й ціннісно-етичну оцінку. Ефективна підготовка до нової управлінської парадигми має передбачати розвиток дата-грамотності, алгоритмічного мислення, міждисциплінарної взаємодії та здатності працювати в умовах цифрової трансформації. Штучний інтелект є не просто технологічною інновацією, а системним чинником змін у механізмах функціонування підприємств. Підприємства, які зможуть ефективно впровадити його у свої стратегічні та фінансові процеси, отримають стійку перевагу в умовах глобальної нестабільності та швидкоплинних трансформацій. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці галузевих моделей імплементації ШІ, формуванні адаптивних індикаторів оцінки ефективності його застосування, аналізі довгострокового впливу на продуктивність і стійкість підприємств, а також на вивченні етичних і правових аспектів використання інтелектуальних технологій у сфері фінансів і стратегічного управління.

References

1. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2022). *Power and prediction: The disruptive economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
2. Ananeva, O. O., & Honchar, V. O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak novyi instrument formuvannia ekonomichnoho seredovyscha pidpriemstva [Artificial intelligence as a new tool for forming the economic environment of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3(285), 175–184. <https://surl.lj/grkcyw> (in Ukrainian)

3. Biloshkurskyi, M. V., Zaichko, I. V., & Koverninska, Yu. V. (2023). Finansovyi analiz rezerviv prybutku dlia aktyvizatsii investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Financial analysis of profit reserves for activating investment and innovation activities of the enterprise]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2). <https://is-journal.com/is/article/view/184> (in Ukrainian)
4. Bondaruk, T. H., Zaichko, I. V., & Zaichko, I. D. (2024). Rol finansovykh resursiv v innovatsiino-investytsiinomu rozvytku pidpriemstv [The role of financial resources in the innovation and investment development of enterprises]. *Akademichni vizii*, (27). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927> (in Ukrainian)
5. Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2019). Artificial intelligence and the modern productivity paradox: A clash of expectations and statistics. In A. Agrawal, J. Gans, & A. Goldfarb (Eds.), *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 23–57). University of Chicago Press. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24001/w24001.pdf
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, December 2). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini [On approval of the Concept for the development of artificial intelligence in Ukraine] (Resolution No. 1556-r). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (in Ukrainian)
7. Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://www.jstor.org/stable/41703503>
8. Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637–643. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>
9. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
10. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
11. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
12. McKinsey Global Institute. (2023). *Notes from the AI frontier: Applications and value of deep learning*. <https://surl.lu/iilzpf>
13. Microsoft Learn. (2024, December 30). *Power BI implementation planning: BI strategy overview*. <https://surl.lu/jmzczam>
14. Piskun, A. V. (2023). Mozhlyvosti zastosuvannia shtuchnoho intelektu v menedzhmenti [Possibilities of applying artificial intelligence in management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 6(20), 75–82. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-75-82](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-75-82) (in Ukrainian)
15. Pizhuk, O. I. (2019). Shtuchnyi intelekt yak odyn iz kliuchovykh draiversiv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence as one of the key drivers of digital transformation of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(89), 41–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46) (in Ukrainian)
16. Savkiv, U. S., Romaniuk, T. M., & Malyshevskyi, T. V. (2024). Upravlinski rishennia v systemi antykrizovoho menedzhmentu: sotsialno-psykholohichnyi aspekt [Management decisions in the anti-crisis management system: Socio-psychological aspect]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriya "Upravlinnia ta administruvannia"*, 12(40), 374–386. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-122-138](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-122-138) (in Ukrainian)
17. Shell plc. (2024). *Annual report and accounts 2023*. <https://surl.li/ezaemg>
18. Vasconcelos, H., Jörke, M., Grunde-McLaughlin, M., Gerstenberg, T., Bernstein, M. S., & Krishna, R. (2023). Explanations can reduce overreliance on AI systems during decision-making. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CSCW1), Article 104. <https://doi.org/10.1145/3579605>
19. World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
20. Zaichko, I. V., Zaichko, I. D., & Zaichko, V. I. (2024). Vnutrishnii finansovyi monitorynh hroshovykh potokiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia yoho finansovoiu stiikistiu ta investytsiinoiu pryvablyvist [Internal financial monitoring of enterprise cash flows as a tool for managing its financial stability and investment attractiveness]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 118–130. <https://doi.org/10.32750/2024-0112> (in Ukrainian)