

**Oksana Stepanenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Professor at the Department of Accounting and Consulting
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-650-8-36>

**RESPONSIBLE ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
THE PATH FROM FUNDAMENTAL GOVERNANCE
TO INNOVATION AND SCALING**

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ:
ШЛЯХ ВІД ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
ДО ІННОВАЦІЙ ТА МАСШТАБУВАННЯ**

Темпи впровадження штучного інтелекту в різних галузях стрімко зростають завдяки розвитку базових моделей, генеративних технологій, нових систем агентів ШІ, а також подальшому застосуванню традиційних підходів машинного навчання та прогнозуної аналітики. Для стимулювання трансформації компанії роблять великі ставки на штучний інтелект та активно інвестують в розвиток основних практик, пошук нових джерел доходу. Інтеграція цих технологій у бізнес-процеси, робочі місця, нові послуги часто вимагає високого рівня надійності, сильного управління й моніторингу, а також підзвітності.

Хоча сучасні інструменти та платформи значно спростили процес створення прототипів рішень на основі штучного інтелекту, перехід від експериментальних розробок до повноцінного масштабування залишається надзвичайно складним завданням. Особливі труднощі виникають у забезпеченні стабільності, безпеки та відповідального функціонування таких систем у реальних бізнес-процесах. Масштабування ШІ потребує не лише технічної досконалості моделей, а й ретельно продуманої архітектури, надійної інженерної інфраструктури, систематичного управління ризиками. Створення доказів концепції зазвичай зосереджується на демонстрації можливостей технології, однак цього недостатньо для формування практичної цінності для компанії. Розробка життєздатних продуктів і сервісів на базі ШІ вимагає інтеграції

технологічних, організаційних та правових аспектів. Додатково необхідно враховувати етичні принципи, вимоги до прозорості та захисту даних, а також готовність персоналу працювати з новими інструментами. Ефективне впровадження ШІ передбачає комплексний підхід до управління, який охоплює весь життєвий цикл системи – від ідеї до експлуатації. У такому контексті ШІ розглядається не як окремих технологічний експеримент, а як стратегічний актив, що потребує довгострокового планування та відповідальної підтримки.

Незважаючи на значні ініціативи в таланти, інфраструктуру та експерименти, більшість ініціатив у сфері штучного інтелекту ніколи не масштабуються. За результатами опитування McKinsey [1], майже дві третини підприємств залишаються на експериментальній фазі, не здатні впровадити ШІ у основні операції, де він може суттєво вплинути на продуктивність. Трансформація корпоративного ШІ у великих, організаційно складних компаніях натикається на перепони, які пов'язані з жорсткими регуляторними обмеженнями, застарілими технологічними платформами, функціонально вузькими робочими процесами. Закономірність послідовна: компанії намагаються масштабувати ШІ як технологічну ініціативу, тоді як справжнім чинником успіху є узгодження лідерства та операційна модель, створена для корпоративного впровадження.

Штучний інтелект не масштабується через пілотні проекти, інноваційні лабораторії чи колекції інструментів. Його масштабованість проявляється тоді, коли він розглядається як бізнес-продукт, який є власністю бізнесу, чіткою відповідальністю за результати, корпоративними КРІ та управлінням, що вбудовані з самого початку. ШІ має бути в центрі того, як працює компанія, як розподіляється капітал, як встановлюються стимули та виконується робота.

Для топ-менеджерів великих компаній істотним викликом залишається формування обґрунтованої кількісної оцінки економічної віддачі від інвестицій у ініціативи зі штучного інтелекту, а також доведення доцільності відповідних фінансових та організаційних витрат. Навантаження створюють витрати на розбудову хмарних обчислень, підтримку сховищ даних, модернізацію застарілих інформаційних систем і забезпечення їх сумісності в умовах корпоративних ІТ-ландшафтів. За відсутності швидких і відчутних результатів початкові проекти з використанням

ШІ часто сприймаються як такі, що не виправдали очікувань, що негативно впливає на подальші управлінські рішення. Водночас ключова складність полягає не у самому факті необхідності інвестицій, а в хибному сприйнятті ШІ як суто експериментального напрямку діяльності. Корпоративні рішення на основі ШІ потребують системної платформи, яка має розглядатися як стратегічна складова цифрової інфраструктури компанії. Такі витрати доцільно трактувати як обов'язкову умову участі в конкурентному середовищі, а не як тимчасове фінансове навантаження. Крім того, інтеграція ШІ сприяє підвищенню операційної зрілості організації, розвитку культури роботи з даними та вдосконаленню управлінських практик. У сучасних умовах межа між підприємствами, що використовують ШІ, і тими, що його ігнорують, поступово зникає. Штучний інтелект стає фундаментальним елементом трансформації бізнес-моделей, механізмів створення цінності та підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Досягнення позитивної рентабельності інвестицій не обов'язково передбачає складні або надмірно фінансово затратні рішення, проте вимагає системного та виваженого підходу. Керівництву доцільно розпочинати з чіткого узгодження ініціатив у сфері штучного інтелекту з визначеними стратегічними або операційними результатами та заздалегідь окреслювати критерії оцінювання ефективності. Формування показників успіху на етапі планування створює основу для об'єктивного аналізу доцільності впровадження моделей. У разі орієнтації на скорочення відтоку споживачів доцільним є застосування прогностичних інструментів, що ідентифікують чинники лояльності та ризики втрати клієнтів. За наявності чітко визначеного базового рівня такі моделі дозволяють у стислі терміни продемонструвати практичну цінність. Якщо пріоритетом є підвищення операційної результативності, систематичний аналіз поточних процесів, тривалості циклів і частоти помилок є підґрунтям для подальших удосконалень. Прив'язка ШІ-ініціатив до бізнес-цілей забезпечує прозорість інвестиційних рішень, підвищує ймовірність отримання стійкого економічного ефекту.

Компанії, які інвестують у відповідальний штучний інтелект, отримують бізнес-результати – у вигляді інновацій, ефективності та довіри. Інтеграція відповідальних практик створює системи, які масштабуються, забезпечують вимірюваний вплив, здобувають довіру зацікавлених сторін. За результатами опитування 310 бізнес-лідерів США, PwC [2] виділяє ключові переваги (бізнес-результати),

що можуть бути отримані від відповідальних практик управління штучним інтелектом: 1) підвищена рентабельність інвестицій у ШІ (58% респондентів); 2) більш ефективна робота з клієнтами (55%); 3) посилені інновації (55%); 4) посилення кібербезпеки та захисту даних (51%); 5) підвищення прозорості інформації, інформаційних потоків (41%).

Також результати опитування PwC [2] акцентують увагу на бар'єрах, які виникають в процесі впровадження відповідального штучного інтелекту: 1) складність перетворення принципів у масштабовані та операційні процеси (50% респондентів); 2) культурний опір змінам (40%); 3) обмежені бюджети або ресурси (38%); 3) відсутність технологічних інструментів або технічні фактори (37%). Відповідальний підхід до використання штучного інтелекту виступає ключовою передумовою забезпечення довгострокової економічної віддачі від інвестицій у відповідні технології. Компаніям необхідно формувати системи корпоративного управління, здатні адаптуватися до темпів технологічних змін, підтримувати їх на належному рівні. Таке управління має ґрунтуватися на інтеграції етичних норм, внутрішніх регламентів і механізмів моніторингу, що забезпечують узгодженість технологічних рішень із стратегічними пріоритетами та суспільними очікуваннями.

У бізнес-середовищі відповідальний ШІ слід розглядати як систему технологічних, етичних та управлінських принципів, спрямованих на забезпечення безпечного, прозорого й справедливого використання алгоритмічних рішень. Його ключова ознака – це відповідність нормативно-правовим вимогам, стандартам захисту персональних даних. Він має містити прозорі алгоритми, що дають можливість пояснити логіку прийняття рішень, перевірити їх обґрунтованості; бути мінімально упередженим та дискримінаційним. У бізнес-контексті це має сприяти підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

Література:

1. Singla A., Sukharevsky A., Hall B., Yee L., Chui V. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed February 02, 2026).
2. Sen R., Golbin Blumenfeld I., Kosar J., Gurdeniz E. PwC's 2025 Responsible AI survey: From policy to practice. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/responsible-ai-survey.html> (accessed February 02, 2026).