

DOI 10.36074/logos-31.10.2025.002

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БІЗНЕСІ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Мерінова Світлана Володимирівна¹, Гуральник Артем Борисович²,
Ніколаєв Павло Олександрович³

1. канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, УКРАЇНА
ORCID ID: 0000-0001-6563-5320

1. канд. техн. наук,
доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, УКРАЇНА
ORCID ID: 0000-0003-1977-6338

3. здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, УКРАЇНА

Анотація. Стаття висвітлює поточний стан, потенціал і виклики впровадження технологій AI у вітчизняному бізнес-середовищі. Стаття досліджує вплив технологій штучного інтелекту (ШІ) на трансформацію бізнесу в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Аналізуються застосування ШІ у фінансах, маркетингу, логістиці та обслуговуванні клієнтів, а також розглянуто виклики, зокрема, етичні, правові й кадрові. Акцент зроблено на інтеграцію українських підприємств у глобальну цифрову економіку.

Вступ та постановка проблеми. Україна має значний потенціал для масштабного впровадження AI у бізнесі завдяки великій кількості IT-фахівців, екосистемі стартапів і міжнародному попиту на SaaS-продукти. Водночас існують виклики: правова невизначеність, нестача якісних даних, проблеми кібербезпеки й етичні ризики. Для сталого зростання потрібна державна політика, інвестиції в інфраструктуру та програми перекваліфікації. У сучасних реаліях штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом трансформації бізнес-процесів та конкурентної переваги. Для України, що перебуває в стані економічного відновлення після війни, AI може відігравати роль каталізатора змін: підвищення ефективності, скорочення витрат, інноваційні продукти й



SECTION 2.

ENTREPRENEURIAT, COMMERCE ET SERVICES

послуги. Проте поряд із можливостями постають серйозні виклики — етичні, правові, кадрові, технологічні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародній науковій спільноті вже опубліковано ряд робіт щодо бізнес-реакцій і регуляторних підходів до штучного інтелекту. Зокрема, Марк Фенвік, Ерік П. М. Вермеулен, Марсело Корралес Компаньюччі в своїх роботах стверджують, що стратегії динамічного регулювання ШІ та інноваційні екосистеми ШІ сприяють партнерству і є кращою відповіддю на "виклик ШІ", ніж альтернативи: суворий попередній контроль, який ризикує придушити інновації та інвестиції, або соціально безвідповідальна дерегуляція, яка може призвести до шкідливих наслідків [1]. В своїх статтях А. Федик, Дж. Годстон розглядають штучний інтелект як технологічний шлях до відновлення України [2]. Керівник цифрової політики України Михайло Федоров наполягає на створенні держави, заснованої на штучному інтелекті, на тлі війни та кіберзагроз [3].

Метою дослідження є систематизація можливостей і викликів застосування AI у бізнесі України, запропонувати напрями та механізми інтеграції, а також окреслити рекомендації для компаній і держави з урахуванням поточних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна має потужний людський капітал і розвинену IT-екосистему. За останніми оцінками, сотні компаній працюють у напрямі AI/ML, а кількість фахівців — сотні тисяч. Експорт IT-послуг зростає, а війна стимулює розвиток оборонних та аналітичних застосунків штучного інтелекту. ШІ дозволяє підвищити продуктивність, автоматизувати процеси та створювати нові експортні продукти. У сучасній українській економіці ШІ стає не просто підходом чи технологією, а інфраструктурним елементом ділових практик. Його вплив найяскравіше проявляється в чотирьох напрямках: фінанси, маркетинг і клієнтський сервіс, логістика та операції, сфера послуг. Кожен з них демонструє, як дані, алгоритми та хмарні обчислення перетворюють традиційні процеси на гнучкі, масштабовані та керовані метриками рішення.

У фінансовому секторі AI прискорює цикл ухвалення рішень: від кредитного скорингу до андеррайтингу та моніторингу ризиків у реальному часі. Банки й фінтех-компанії переходять від статичних правил до моделей, що навчаються на історичних та поведінкових даних клієнтів. Це знижує частку ручної перевірки, мінімізує суб'єктивізм і одночасно підвищує точність оцінки ризику. Додатково алгоритмічні антифрод-системи виявляють аномальні транзакції в режимі реального часу, що підвищує стійкість платіжної інфраструктури до кібератак та шахрайства. На роздрібному рівні поширюються «робо-радники», які автоматизують підбір інвестиційних стратегій, роблячи фінансові послуги доступнішими для МСП і приватних клієнтів.

Маркетинг і клієнтський сервіс поступово переходять від масових кампаній до персоналізованих взаємодій. Компанії використовують моделі прогнозування для оцінки попиту, керують запасами з урахуванням сезонності та локальних трендів, а також тестують креативи на основі даних. Клієнтська підтримка трансформується через використання чат-ботів та голосових асистентів: вони закривають повторювані звернення 24/7, а складні випадки делегуються операторам з уже підготовленим контекстом. У результаті середній час відповіді скорочується, а задоволеність клієнтів зростає завдяки більш точним і своєчасним рекомендаціям. У логістиці та ланцюгах постачання штучний інтелект виступає інструментом операційної ефективності. Моделі оптимізують маршрути з урахуванням дорожньої ситуації, вікон доставки та вартості пального; алгоритми поповнення запасів прогнозують дефіцит і автоматично формують замовлення; системи управління складом перерозподіляють товари для скорочення «холодних» зон та зайвих переміщень. Для українських виробничих і дистрибуційних компаній це критично в умовах розірваних маршрутів і пікових навантажень на останній милі.

Сфера послуг демонструє синергію NLP-інструментів та аналітики настроїв. Публічні відгуки, тікети служби підтримки, коментарі в соціальних мережах перетворюються на потоки структурованих сигналів: теми, тональність, частота згадок, фактори лояльності. Отримані інсайти повертаються у процеси як підказки для персоналу першої лінії, сценарії апселів і крос-продажів, а також підґрунтя для продуктових рішень. Так формується замкнений цикл покращень від даних до дії. Важливо, що українська екосистема поступово нарощує власні спроможності від аналітики соціальних медіа й промислового комп'ютерного зору до державних ініціатив зі створення інфраструктури штучного інтелекту. Для бізнесу це означає коротші ланцюжки постачання технологій, локальну експертизу й більшу керованість витратами на впровадження.

Таблиця 1

**Ключові сценарії застосування AI у бізнесі України
(прикладні метрики ефекту)**

Сфера	Приклад застосування	Очікуваний ефект (метрика)	Поточні бар'єри впровадження
Фінанси	Кредитний скоринг МСП	-30-50% часу на рішення; ↓NPL на 10-20%	Якість даних, вимоги до пояснюваності моделей
Маркетинг / CRM	Персоналізація пропозицій	+5-15% конверсії; ↑LTV; ↓CAC	Інтеграція джерел даних, приватність

SECTION 2.

ENTREPRENEURIAT, COMMERCE ET SERVICES

Продовження табл. 1

Сфера	Приклад застосування	Очікуваний ефект (метрика)	Поточні бар'єри впровадження
Логістика	Оптимізація маршрутів	-8-12% транспортних витрат; ↓out-of-stock	Нестабільність маршрутів, дані з «поля»
Сфера послуг	Чат-бот + аналіз звернень	-25-40% навантаження на першу лінію; ↑CSAT	Якість мовних моделей, багатомовність
Операції / Back-office	Інтелектуальний документообіг	-50-70% часу обробки; ↓помилки	Нерівномірність шаблонів, вимоги до аудиту

Застосування штучного інтелекту в українському бізнесі має ще одну важливу особливість таку як інтеграція у глобальні ланцюги вартості. Завдяки співпраці з міжнародними партнерами компанії отримують доступ до передових інструментів і водночас стають частиною європейських та світових ринків. Це створює синергію: з одного боку локальні стартапи генерують інновації, а з іншого великі корпорації інтегрують їх у масштабні бізнес-моделі.

Таким чином, AI в Україні стає не лише внутрішнім драйвером, а й фактором зовнішньої конкурентоспроможності.

Водночас ключовою умовою подальшого розвитку є поєднання технологічного прогресу з соціальною відповідальністю. Важливо не допустити посилення цифрового розриву між регіонами, забезпечити доступність інновацій для малого й середнього бізнесу, а також розробити прозорі правові механізми для захисту персональних даних та інтелектуальної власності. Лише комплексний підхід від інфраструктури та освіти до законодавства й етики та здатен забезпечити перетворення штучного інтелекту з експериментальної технології на стабільний фундамент економічного відновлення України.

Основними ризиками впровадження ШІ є відсутність регулювання, кіберзагрози, соціальні наслідки автоматизації та етичні питання використання AI у військовій сфері. Також є і певні бар'єри щодо впровадження ШІ. Серед ключових бар'єрів це обмежений доступ до даних, нестача фінансування, слабка інфраструктура та дефіцит кадрів.

Для уряду та бізнесу визначено низку першочергових кроків: створення національної стратегії ШІ, розвиток кібербезпеки, програми навчання, підтримка стартапів та створення дата-платформи. В таблиці 2 пропонується дорожня карта з орієнтовними бюджетами, потенційними партнерами та очікуваними ефектами. Вона складається з 3 основних етапів: фундамент і координація, інфраструктура, дані, навички, масштабування та експорт.

Таблиця 2

Дорожня карта розвитку AI у бізнесі України (2025–2028)

Напрямок	Основні дії	Бюджет (млн \$)	Партнери	Ефект	Ризики
Етап 1 (0–12 місяців): «Фундамент і координація»					
Нац. стратегія AI	Розробка та узгодження з ЄС	2–3	Мінцифра, OECD	Інвестдовіра	Затримки
Гранти SMEs	300–400 грантів до \$25 тис.	10–12	Мінекономіки, USAID	Підвищення продуктивності	Прозорість
Кібергігієна	Програма аудитів CyberSafe-UA	8–10	РНБО, EU CyberNet	Кіберстійкість	Кадровий дефіцит
AI for Business	Портал рішень для МСП	2–4	UNIT.City, Mastercard	Популяризація	Низька активність
Етап 2 (12–36 місяців): «Інфраструктура, дані, навички»					
Data Trust UA	Платформа обміну даними	20–25	Мінцифра, World Bank	Якісні дані	Безпека
AI Skills	Перекваліфікація 50 тис. осіб	12–15	МОН, Coursera	Нові кадри	Витік талантів
AI Labs	Лабораторії сертифікації AI	8–10	UNESCO, Roosh	Контроль якості	Комерціалізація
AI Audit	Методологія оцінки впливу AI	3–5	OECD, Transparency	Етичність	Мотивація бізнесу
Етап 3 (36–60 місяців): «Масштабування та експорт»					
Експорт AI	Фінансування 100 стартапів	10–12	USF, EBRD	Зростання експорту	Конкуренція
Інфраструктура	Дата-центри 10 МВт	50–70	IFC, інвестори	Стабільність	Енергетика
R&D партнерства	Horizon Europe, NATO DIANA	15–20	Horizon, NATO	Трансфер технологій	Регуляція
AI-кластери	UNIT.City, Lviv Tech City	5–8	Місцева влада	Інновації	Фінансування

Загальний бюджет програми 2025–2028 років оцінюється у 150–185 млн доларів США, що може дати зростання ВВП на 1,3–1,7% і створення 18–25 тисяч нових робочих місць.

Висновки. Україна має потенціал стати регіональним лідером у впровадженні штучного інтелекту в бізнесі. Реалізація цієї дорожньої карти забезпечить зростання експорту IT-послуг, розвиток цифрової економіки та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Основні можливості ШІ це автоматизація процесів, створення нових ШІ-продуктів, підвищення ефективності бізнесу та розвиток експортного потенціалу. Штучний інтелект для бізнесу в Україні це не просто модний тренд, а необхідність у умовах



SECTION 2.

ENTREPRENEURIAT, COMMERCE ET SERVICES

конкуренції та відновлення. Його застосування може підвищити продуктивність, зменшити витрати, створити нові бізнес-моделі. Але успіх залежить від того, наскільки вдало враховано технічні, кадрові, етичні та правові аспекти. Для країни ключовим є поєднання трьох складових: технології, люди, інституції. Без ефективних алгоритмів та без людей, які ними керують немає прогресу; без законодавчого забезпечення є ризику; без інституційної підтримки немає масштабності. Серед ризиків: кіберзагрози, етичні дилеми, соціальні наслідки та правова невизначеність.

Запропонована дорожня карта 2025–2028 рр. передбачає інвестиції у розмірі 150–185 млн дол. США з фокусом на освіту, інфраструктуру та міжнародні партнерства. Реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст ВВП на 1,3–1,7%, створення понад 20 тис. робочих місць і формування України як регіонального AI-хабу Східної Європи. Отже, щоб перетворити потенціал штучного інтелекту на сталий ефект, потрібно діяти комплексно: запускати стартапи, стимулювати інновації, готувати кадри, ухвалювати прозорі правила. Україна має всі шанси стати одним із лідерів серед країн, що змінюють бізнес-ландшафт засобами штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Mark Fenwick & Erik P. M. Vermeulen & Marcelo Corrales Compagnucci (2024) Business and Regulatory Responses to Artificial Intelligence: Dynamic Regulation, Innovation Ecosystems and the Strategic Management of Disruptive Technology. Вилучено з: <https://arxiv.org/abs/2407.19439>
- [2] Fedyk A. & James Hodson (2025) Reimagining Ukraine: AI and the Tech Path to Recovery. ISPI. Вилучено з: <https://www.ispionline.it/en/publication/reimagining-ukraine-ai-and-the-tech-path-to-recovery-210856>
- [3] Антонюк Д. (2025) Ukraine's digital chief pushes for AI-first state amid war and cyberthreats. The Record. Вилучено з: <https://therecord.media/ukraine-ai-state-digital>
- [4] Яремко С. & Кузьміна О. & Новицький Р. (2021) Використання технологій штучного інтелекту для прогнозування бізнес-процесів. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво, (43), 230-235.