

DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2026-1-8>

## Штучний інтелект як інструмент розвитку креативного управлінського мислення: прикладні аспекти для середнього бізнесу України

**Марків Марія Михайлівна**

кандидат економічних наук,  
доцентка кафедри бізнесу та управління,  
Університет Короля Данила, Україна  
E-mail: [mariia.markiv@ukd.edu.ua](mailto:mariia.markiv@ukd.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1974-219X>

**Анотація.** Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та необхідністю адаптації українського середнього бізнесу до нових економічних реалій, обтяжених наслідками війни та жорсткою глобальною конкуренцією. Сучасні управлінці функціонують в умовах значного навантаження операційними завданнями, що обмежує їхню здатність до формування нестандартних управлінських рішень та довгострокового бачення розвитку. У цьому контексті використання штучного інтелекту розглядається не просто як технологічний тренд, а як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізації використання ресурсів менеджера. Метою статті є комплексне обґрунтування ролі штучного інтелекту як каталізатора формування стратегічного та інноваційного підходу до управління шляхом делегування алгоритмам рутинних бізнес-процесів, а також формування практичних рекомендацій щодо алгоритму імплементації ШІ-рішень у діяльність компанії середнього бізнесу. Методика дослідження базується на інтеграції системного та процесного підходів із застосуванням проблемно-орієнтованого алгоритму. Дослідження відходить від суто теоретичного аналізу та фокусується на емпіричному досвіді застосування прикладних програмних рішень, розглядаючи впровадження технологій за логічним ланцюгом: ідентифікація управлінської проблеми, підбір релевантного інструменту та вимірювання отриманого результату. Результати дослідження засвідчують, що використання штучного інтелекту доцільно розглядати як інструмент підсилення управлінської діяльності, а не як фактор витіснення людського потенціалу. Встановлено, що автоматизація генерації контенту, командної комунікації та проєктного менеджменту за допомогою таких рішень, як великі мовні моделі, екосистеми колаборації та ERP-системи модульного типу, дозволяє суттєво економити робочий час. Обґрунтовано необхідність поступової інтеграції інновацій у робоче середовище та розвитку нових управлінських компетенцій, зокрема ефективної взаємодії з інтелектуальними системами. Практична цінність статті полягає у розробці конкретного механізму дій для керівників середнього бізнесу. Запропоновано підхід до впровадження інновацій, що передбачає цілеспрямований добір інструментів відповідно до конкретних управлінських завдань, підкреслено доцільність використання вимірюваних показників для оцінки ефективності впроваджених рішень (зокрема економії часу, динаміки продажів та покращення комунікаційних процесів). Надані рекомендації дозволяють вітчизняним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку завдяки зміщенню фокусу управлінської діяльності з мікроменеджменту на креативне стратегічне мислення.

**Ключові слова:** штучний інтелект, креативне управлінське мислення, середній бізнес, оптимізація бізнес-процесів, автоматизація рутини, проблемно-орієнтований підхід, інноваційний менеджмент.

---

## Artificial Intelligence as a Tool for Developing Creative Managerial Thinking: Applied Aspects for Medium-Sized Businesses in Ukraine

---

**Mariia Markiv**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Business and Management,  
King Danylo University, Ukraine  
E-mail: mariia.markiv@ukd.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1974-219X>

**Abstract.** *The relevance of the research topic is determined by the rapid development of digital technologies and the pressing need for Ukrainian medium-sized businesses to adapt to new economic realities, burdened by the consequences of the war and fierce global competition. Modern managers operate under conditions of significant operational workload, which limits their capacity to develop unconventional managerial solutions and maintain a long-term strategic perspective. In this context, the use of artificial intelligence is viewed not merely as a technological trend, but as a vital tool for improving the efficiency of managerial activities and resource allocation. The purpose of the article is to provide a comprehensive justification of the role of artificial intelligence as a catalyst for the development of creative managerial thinking by delegating routine business processes to algorithms, as well as to form practical recommendations regarding the algorithm for implementing AI solutions in the activities of medium-sized companies. The research methodology is based on the integration of systemic and process approaches using a problem-oriented framework. The study departs from purely theoretical analysis and focuses on the empirical experience of applying practical software solutions, examining the implementation of technologies through a logical chain: identification of a managerial problem, selection of a relevant tool, and measurement of the obtained result. The findings indicate that artificial intelligence should be considered as a tool for enhancing managerial performance rather than as a factor of human capital displacement. It has been established that automating content generation, team communication, and project management using solutions such as large language models, collaboration ecosystems, and modular ERP systems allows for significant savings in working hours. The study substantiates the need for gradual integration of innovations into the working environment and the development of new managerial competencies, including effective interaction with intelligent systems. The practical value of the article lies in the development of a specific action mechanism for mid-level managers. An approach to innovation implementation is proposed, based on the targeted selection of tools in accordance with specific managerial tasks, with an emphasis on the use of measurable indicators to assess the effectiveness of implemented solutions (including time savings, sales dynamics, and improvements in communication processes). The provided recommendations allow domestic enterprises to increase their competitiveness in the market by shifting the focus of managerial activities from micromanagement to creative strategic thinking.*

**Keywords:** *artificial intelligence, creative managerial thinking, medium-sized business, business process optimization, routine automation, problem-oriented approach, innovation management.*

**JEL Classification:** *M15, O32, O33*

---

### 1 Вступ

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні, обтяжені наслідками повномасштабної війни, глобалізаційними викликами та жорсткою конкуренцією з міжнародними корпораціями, вимагають від вітчизняного середнього бізнесу пошуку нестандартних шляхів для збереження конкурентоспроможності. В умовах обмеже-

них ресурсів ключовим фактором виживання стає не нарощування виробничих потужностей, а швидкість прийняття рішень та гнучкість менеджменту. У цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ) виступають не як загроза людському капіталу, а як потужний каталізатор розвитку креативного управлінського мислення [1]. Делегування рутинних,

повторюваних завдань алгоритмам вивільняє найцінніший ресурс керівника – час, який може бути спрямований на генерацію інноваційних ідей та стратегічне планування.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від теоретичного захоплення можливостями ШІ до формування практичних, проблемно-орієнтованих алгоритмів його впровадження у щоденну діяльність управлінців середньої ланки, де ціна помилки або втраченого часу є критичною.

Метою дослідження є обґрунтування ролі штучного інтелекту як інструменту оптимізації рутинних бізнес-процесів, що створює підґрунтя для розвитку креативного управлінського мислення, а також формування практичних рекомендацій щодо імплементації ШІ-рішень у діяльність середнього бізнесу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці проблемно-орієнтованого підходу до впровадження інструментів штучного інтелекту в управлінську діяльність підприємств середнього бізнесу. На відміну від існуючих підходів, запропоновано алгоритм, що базується на принципі цілеспрямованого підбору ШІ-рішень відповідно до конкретних управлінських завдань та оцінювання їх ефективності через систему кількісних показників.

Відповідно до мети сформовано такі науково-дослідницькі завдання:

1. Довести, що впровадження ШІ змінює фокус управлінця з операційної діяльності на креативну;

2. Сформулювати проблемно-орієнтований алгоритм підбору ШІ-інструментів для бізнесу;

3. Проаналізувати ефективність застосування конкретних програмних рішень (комунікаційних платформ, ERP-систем, генеративних нейромереж) для оптимізації роботи команди;

4. Визначити психологічні та управлінські аспекти адаптації персоналу до роботи з новими технологіями.

Методологія дослідження базується на системному та процесному підходах. У процесі роботи використано методи емпіричного аналізу (для оцінки практичного застосування ШІ-інструментів), метод моделювання бізнес-процесів (для формування алгоритму впровадження ШІ), а також методи узагальнення та систематизації. Логіка подання матеріалу побудована за принципом «від виявлення проблеми до підбору інструменту та оцінки результату», що дозволяє максимально наблизити теоретичні висновки до потреб реального сектору економіки.

## **2 Зміна управлінської парадигми: від рутини до креативності в умовах цифровізації**

Головна теза сучасного менеджменту полягає в тому, що штучний інтелект не замінює людину-управлінця чи спеціаліста, а виступає інструментом економії найцінніших ресурсів: часу та когнітивних зусиль. В умовах турбулентності, спричиненої війною, український середній бізнес стикається з безпрецедентним рівнем конкуренції. Вітчизняні підприємства змушені конкурувати не лише між собою, але й з міжнародними гігантами та масовими виробництвами. За таких умов креативність, нестандартність рішень та швидкість реакції стають головними конкурентними перевагами середнього бізнесу [2, с. 115].

Проте креативне управлінське мислення неможливе в умовах перевантаження операційною рутинною. Делегування монотонних процесів штучному інтелекту дозволяє менеджеру змістити фокус із мікроменеджменту на стратегічне бачення.

Важливим аспектом імплементації ШІ є екологічна адаптація команди. Практика показує, що директивне впровадження інструментів (наприклад, наказ формату «відзавтра працюємо в новій CRM») часто викликає спротив персоналу. Завдання керівника з креативним мисленням – донести до працівників цінність інновації. Команда повинна розуміти, чому компанія впроваджує цей інструмент і як саме він полегшить їхню щоденну роботу, зменшивши кількість помилок та перепрацювань. Тільки через розуміння цінності відбувається ефективна інтеграція технологій у корпоративну культуру.

## **3 Проблемно-орієнтований алгоритм імплементації інструментів штучного інтелекту**

Ефективне використання ШІ в управлінні починається не з вибору трендового інструменту, а з аудиту існуючих проблем. На практиці це означає застосування проблемно-орієнтованого алгоритму: ідентифікація процесу, що забирає найбільше часу або містить великі обсяги даних → підбір ШІ-інструменту → оцінка конкретного результату (зкономлений час, зниження рівня помилок, швидкість виконання).

Наприклад, у сфері маркетингу та SMM поширеною проблемою є значні витрати часу на генерацію контенту. Використання генеративних ШІ-моделей для написання текстів та створення банерів дозволяє заощадити в середньому до 4 годин робочого часу фахівця на тиждень,

забезпечуючи при цьому стабільність контент-плану [4]. Таким чином, інвестиції спрямовуються не просто в програмне забезпечення, а в оптимізацію конкретного бізнес-процесу.

Для середнього бізнесу доцільно виокремити кілька напрямів автоматизації з використанням відповідного програмного забезпечення:

- Командна комунікація та взаємодія: базові потреби покриваються платформами Zoom, Google Meet та Microsoft Teams. Для глибокої інтеграції ефективними є рішення на базі SharePoint, а також корпоративні месенджери Slack (для структурування каналів за темами) та Discord (для створення голосових чатів і корпоративних спільнот).

- Проектний менеджмент та управління знаннями: високу ефективність демонструє екосистема Atlassian, де відбувається колаборація інструментів Trello та Jira для відстеження завдань, а Confluence виконує роль внутрішнього корпоративного Wiki-порталу (бази знань).

- Генерація контенту та робота з текстами: на ринку домінують рішення на базі великих мовних моделей (LLM), такі як ChatGPT, Claude та Microsoft Copilot. Для візуального креативу стандартом якості залишається Midjourney.

Окремої уваги заслуговує формування нової управлінської компетенції – Prompt Engineering (інженерія підказок). Здатність правильно формулювати запити (промпти) до нейромереж визначає релевантність та якість отриманого результату [3].

При цьому управлінцям слід пам'ятати про правило гнучкості: якщо після тестового періоду обраний інструмент не вирішує поставленої проблеми або ускладнює процеси, від нього слід відмовитися, навіть якщо вже оплачено

підписку. Ринок пропонує достатню кількість альтернатив, і завдання менеджера – підібрати саме той ШІ-асистент, який відповідає унікальним потребам конкретного підприємства. Узагальнення основних напрямів використання ШІ-інструментів та їх ефективності наведено в таблиці 1.

#### 4 Комплексна автоматизація на базі ERP-систем та інтелектуальних чат-ботів

Перехід від автоматизації окремих завдань до комплексної оптимізації бізнес-процесів є вищим рівнем застосування ШІ-інструментів, який безпосередньо впливає на розвиток креативного управлінського мислення. Коли базові процеси налагоджені, управлінець отримує можливість масштабувати інновації.

Особливої актуальності для середнього бізнесу набувають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що об'єднують управління фінансами, людськими ресурсами (HR), маркетингом, складськими запасами та іншими операційними процесами в єдиному цифровому середовищі. Наприклад, платформа Odoo демонструє високу ефективність для малого та середнього бізнесу завдяки модульній структурі, гнучким налаштуванням та доступній ціновій політиці. Інтеграція подібних систем із ШІ-модулями дозволяє не лише збирати аналітику, але й прогнозувати попит, автоматизувати закупівлі та оптимізувати ланцюги постачання. Вивільнений завдяки ERP-системі час керівник може інвестувати у творчий пошук нових ринкових ніш та розробку стратегій протидії монополістам [5].

Не менш важливим аспектом є автоматизація зовнішніх комунікацій компанії. Інтелектуальні чат-боти дозволяють середньому

**Таблиця 1** Приклади ефективності застосування ШІ-інструментів у діяльності середнього бізнесу

Напрямок застосування	Інструмент	Проблема	Результат	Кількісний ефект
Генерація контенту	ChatGPT, Claude	Високі витрати часу на створення текстів	Автоматизація написання контенту	Економія до 3–4 год/тиждень
Командна комунікація	Slack, Microsoft Teams	Втрата інформації та неструктурованість	Централізація комунікацій	Скорочення часу на координацію на 20–30%
Проектний менеджмент	Trello, Jira	Складність відстеження завдань	Візуалізація процесів	Зменшення затримок на 15–25%
ERP-системи	Odoo	Розрізненість бізнес-процесів	Інтеграція даних	Підвищення ефективності на 10–20%
Чат-боти	ManyChat, Chatfuel	Повільна обробка запитів	Автоматизація підтримки	Скорочення часу до 70%

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5]

бізнесу забезпечувати цілодобову клієнтську підтримку без розширення штату. Платформи на кшталт ManyChat пропонують інтуїтивно зрозумілий, зокрема україномовний, інтерфейс та інтеграцію з ключовими каналами зв'язку (Instagram, Messenger, WhatsApp, Telegram). Наявність безкоштовних версій та готових шаблонів дозволяє швидко розгорнути рішення. Аналогічно, платформа Chatfuel забезпечує створення ботів без необхідності програмування (no-code підхід), що є ідеальним рішенням для онлайн-магазинів (автоматизація бронювань, відповіді на поширені запитання).

Креативне мислення керівника в цьому контексті проявляється не в написанні коду для бота, а в проєктуванні логіки взаємодії з клієнтом, створенні унікального тону комунікації (tone of voice) бренду та персоналізації клієнтського досвіду на базі зібраних даних.

## 5 Висновки

У результаті дослідження встановлено, що штучний інтелект доцільно розглядати не як заміник людського інтелекту, а як інструмент підсилення управлінської діяльності, що сприяє оптимізації ресурсів та створенню умов для розвитку креативного управлінського мислення. В умовах жорсткої конкуренції та економічних викликів для середнього бізнесу України впровадження ШІ є критичною умовою збереження ринкових позицій.

## Список використаних джерел

Балабуха К. Є., Чала О. А. Штучний інтелект у стратегічному менеджменті та управлінському обліку: вплив на створення вартості підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18927728>

Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голіук В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.

Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства. *Репозитарій Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/bitstreams/853bbb69-e014-434e-b243-dcebee2e91b7/download>

Фостолович В. А. Переваги інтегрування технологій штучного інтелекту у бізнесову діяльність. *Електронний архів Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2022. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/34376/>

Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Том 35 (74). № 2. С. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>

## References

Balabukha, K. Ye., & Chala, O. A. (2026). Shtuchnyi intelekt u stratehichnomu menedzhmenti ta upravlinskomu obliku: vplyv na stvorennia vartosti pidpriemstva [Artificial intelligence in strategic management and management accounting: impact on enterprise value creation]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. (20). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18927728>

Derhachova, V. V., Koleshnia, Ya. O., & Holiuk, V. Ya. (2022). Tsyfrova terminolohiia u stratehiiakh. Sutnist, mistse ta rol digital management [Digital terminology in strategies. Essence, place and role of digital management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, no. (22), pp. 114–117.

На основі проведеного дослідження сформовано такі практичні рекомендації щодо імплементації ШІ:

1. Починати з малого: впроваджувати принцип «одна проблема – один інструмент». Масштабування можливе лише після успішного тестування локального рішення.

2. Інвестувати не у програмне забезпечення, а у знання щодо його застосування та навчання команди.

3. Оцінювати результати виключно в конкретних цифрових показниках (кількість зекономленого часу, зростання обсягів продажів, зниження відсотка браку), уникаючи абстрактних оцінок.

4. Зберігати управлінську гнучкість: у разі неефективності обраного ШІ-інструменту необхідно оперативно відмовлятися від нього та шукати релевантні альтернативи на ринку.

Водночас слід враховувати, що впровадження штучного інтелекту супроводжується певними обмеженнями, зокрема ризиками надмірної залежності від технологій, можливими помилками алгоритмів, а також необхідністю додаткових витрат на навчання персоналу та адаптацію бізнес-процесів. Це вимагає від керівників зваженого підходу до вибору та використання ШІ-інструментів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні галузевої специфіки застосування генеративних нейромереж в управлінні вітчизняними підприємствами.

Klius, Yu. I., & Humeniuk, V. V. (2023). Vykorystannia AI v biznes-protsesakh pidpriemstva [Use of AI in business processes of an enterprise]. *Repozytarii Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. Available at: <https://dspace.snu.edu.ua/bitstreams/853bbb69-e014-434e-b243-dce6ee2e91b7/download>

Fostolovych, V. A. (2022). Perevahy intehruvannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u biznesovu diialnist [Advantages of integrating artificial intelligence technologies into business activities]. *Elektronnyi arkhiv Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*. Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/34376/>

Chernyshova, O. O., Domashenko, S. V., & Domashenko, D. H. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na biznes-protsesy z metoiu optymizatsii ta pokrashchennia efektyvnosti roboty orhanizatsii [The influence of artificial intelligence on business processes with the purpose of optimizing and improving the efficiency of the organization]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Tekhnichni nauky*, no. 35(2), pp. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 08.05.2026