

OD HYPEA DO VRIJEDNOSTI: OKVIR ZA PROCJENU POSLOVNE OPRAVDANOSTI I UPRAVLJANJE ULAGANJIMA U UMJETNU INTELIGENCIJU NA RAZINI UPRAVE I NADZORNOG ODBORA

*From Hype To Value: A Framework For Assessing The Business Justification And
Managing Investments In Artificial Intelligence At The Management And
Supervisory Board Level*

Vrsta rada: stručni članak

Datum predaje: [20.04.2026.]

Ime i prezime autora: dr. sc. Ivan Jajić

Institucija / organizacija: Hrvatsko društvo za korporativno upravljanje i
menadžment

E-adresa autora: ivan@jajic.com



Sažetak

Rad prikazuje ulaganje u umjetnu inteligenciju kao stratešku i upravljačku ulogu, a ne samo tehnološku. Cilj rada je približiti tematiku implementacije disruptivnih tehnologija, u ovom slučaju umjetne inteligencije, upravi i nadzornim odborima poduzeća uz jasno definirane okvire organizacijskog ponašanja. Implementacija je moguća ukoliko je teza o poslovnoj vrijednosti zadovoljena, a ona ističe da se kod takvih ulaganja ne ostvaruje sama primjena tehnologije, nego je ista zadovoljena tek uz jasnu poslovnu svrhu, organizacijsku spremnost, definirane odgovornosti unutar organizacije i kontinuirani nadzor procesa. Postavljen je okvir za procjenu opravdanosti ulaganja prema stručnoj literaturi uz razmatranje uloge uprave i nadzornog odbora u cijelom procesu implementacije umjetne inteligencije unutar organizacije. Posebna se pozornost posvećuje pitanju poslovne vrijednosti, rizika i odgovornog korporativnog upravljanja.

Ključne riječi

Umjetna inteligencija, nadzorni odbor, uprava, poslovna vrijednost

1. Uvod

Tehnološki napredak i razvoj u nekoliko su proteklih godina doživjeli značajan porast. Vidljiv je kontinuirani razvoj disruptivnih tehnologija koje zahtijevaju sustavne i organizacijske napore kako



bi bile pravilno implementirane, odnosno prihvaćene unutar organizacijske kulture poduzeća u vidu povećanja poslovne vrijednosti. Među disruptivnim tehnologijama posebno se ističe umjetna inteligencija, a osobitu važnost imaju sustavi utemeljeni na neuronskim mrežama i velikim jezičnim modelima. S porastom primjene generativne umjetne inteligencije postalo je jasno da ona nije samo tehnološko ili infrastrukturno pitanje nego postaje i pitanje korporativnog upravljanja odnosno stvaranja poslovne vrijednosti. Međutim, istraživanja pokazuju kako sama primjena, odnosno implementacija umjetne inteligencije postaje u jednu ruku nametnuta poduzećima gdje može postojati strah od tržišne nekonkurentnosti i zaostajanja za drugima, a ne kao racionalna odluka. Nadalje, profil rizika kao i strateška odluka implementacije važan su dio koji ne treba zanemariti (Singla et al., 2025). Daljnji razvoj vidljiv je i u regulatornim okvirima putem EU AI Acta, NIST-ova okvira za upravljanje rizicima umjetne inteligencije te norme ISO/IEC 42001. Nadalje, strukturirana, promišljena i kvalitetno implementirana tehnološki poduprijeta odluka važna u bilo kojoj primjeni disruptivnih tehnologija, a u ovom obliku jasno definirana za umjetnu inteligenciju (European Commission, 2025; NIST, 2023 & 2026; International Organization for Standardization, 2023). Svrha rada je približiti i pojasniti kako je implementacija bilo koje disruptivne tehnologije, u ovom slučaju umjetne inteligencije, primarno strateška i upravljačka odluka o stvaranju poslovne vrijednosti, a sekundarno tehnološka.

2. Zašto ulaganje u umjetnu inteligenciju nije samo tehnološka, nego i upravljačka odluka

U sljedećih nekoliko potpoglavlja jasno će biti naznačena i objašnjena svaka od bitnih stavki prilikom odlučivanja o implementaciji umjetne inteligencije. Poglavlje je time podijeljeno na tri dijela: investicijski dio, upravljački dio i određivanje poslovne vrijednosti.

2.1. Umjetna inteligencija kao investicijska odluka

S obzirom na uređenost nadzornog odbora, odnosno broj specijaliziranih komisija, važno je istaknuti da je u današnje vrijeme važan stalni komisijski odbor vezan za inovacije. Sam odbor mogao bi jasnije procijeniti s obzirom na trenutne operativne i upravljačke zadatke unutar poduzeća koje su mogućnosti prihvatljive u vidu poboljšanja poslovanja putem disruptivnih tehnologija (Tipurić & Cindrić, 2024). Umjetna inteligencija nije samo još jedan od alata koji možemo koristiti, već investicijska odluka koja traži temeljnu i organizacijsku vrijednost te prilagodbu i razvoj novih kompetencija. Upravo zbog svoje generativne prirode umjetna inteligencija zahtijeva i pravni okvir u vidu djelovanja unutar organizacijskog modela, ponajviše zbog uključenosti u poslovno odlučivanje te operativni aspekt poslovanja. Nadalje, problematika koja postoji unutar određenog poduzeća kroz odbor za inovacije može se prema tržišnim standardima kvalitetno procijeniti te definirati okvir i mogućnosti implementacije uz jasne naznake efikasnijeg poslovanja. Odluka o implementaciji, odnosno investiciji u umjetnu inteligenciju upravo se zbog navedenog mora postaviti kao strateška i upravljačka odluka s jasno definiranim ciljevima, kriterijima uspješnosti i očekivane koristi kroz rješavanje određenog poslovnog problema. Samim time, ova odluka ne bi trebala biti uvjetovana samo sa strane tehnološkog napretka jer time može postati poslovno marginalna, a troškovno visoka.



2.2. Umjetna inteligencija kao upravljačko pitanje

Upravljačka je komponenta, uz investicijsku, vrlo važna i nužna u vidu odgovornosti, transparentnosti, nadzora te na kraju i samog upravljanja rizicima prilikom implementacije umjetne inteligencije. Nadalje, regulatorni i standardizacijski okviri svrstali su je unutar područja strukturiranog upravljanja. Svaki od spomenutih okvira oslanja se na svoje domene, no ključna je formalizacija sustava upravljanja umjetnom inteligencijom unutar poduzeća uz definirane kriterije i razumijevanje konteksta, kao i finalno mjerenje učinka implementacije. Naravno, poštovanje pravnih normi i odgovorna uporaba ključne su stavke svake formalizacije (European Commission, 2025 & 2026; NIST, 2023 & 2026; International Organization for Standardization, 2023). Umjetna inteligencija ne bi se trebala smatrati vanjskom uslugom jer je ista u slučaju implementacije esencijalan dio poslovnog procesa poduzeća. Osim navedenog, nadzorni odbori i uprava moraju razumjeti svrhu uporabe, rizike, odgovornost i način nadzora. Bez navedenog razumijevanja članova nadzornih odbora i uprave može doći do problematike oko kontrole i definiranja jasnog vlasništva, odnosno pitanja odgovornosti ukoliko očekivani rezultati implementacije umjetne inteligencije izostanu.

2.3. Umjetna inteligencija kao pitanje poslovne vrijednosti

Povećanje poslovne vrijednosti poduzeća ne znači nužno da je implementacija umjetne inteligencije potrebna. Ključno je pitanje ostvaruje li određeno poduzeće mjerljivu poslovnu vrijednost sa navedenom investicijom. Upravo je vrijednost važno postaviti i definirati kriterijima koji mogu biti neki od sljedećih – rast prihoda, povećanje produktivnosti, efikasniji poslovni model, bolja kvaliteta odluka i slično. Pilot projekti i eksperimentiranje s implementacijom umjetne inteligencije ne nose nužno veću vrijednost. Ostvarenje vrijednosti je moguće ukoliko se uz samu implementaciju događaju i promjene u radnim tokovima, upravljačkom mehanizmu odnosno u raspodjeli odgovornosti poduzeća (Singla et al., 2025). Navedeno je potvrđeno i od strane Australian Institute of Company Directors, 2024 koji naglašavaju već evidentno, a to je da su potrebna jasna pravila, jasno određene odgovornosti i nadzor nad rizicima kako bi implementacija umjetne inteligencije imala pozitivan utjecaj na poslovnu vrijednost. Poslovni cilj uz jasan organizacijski i upravljački model mogu ostvariti vrijednost implementacijom umjetne inteligencije, no bez toga ista vjerojatno ostaje na pilot projekt fazi. Zbog svega navedenoga, vidljivo je da sama implementacija umjetne inteligencije nije dostatna kako bi poduzeće ostvarilo poslovnu vrijednost, već je za to vrlo važan formulacijsko organizacijski okvir u kojem svi znaju svoje mjesto, odnosno odgovornost. Isto će biti detaljnije pojašnjeno u sljedećem poglavlju.

3. Od hypea do vrijednosti - autorski okvir za procjenu ulaganja i implementaciju umjetne inteligencije

U sljedećih nekoliko potpoglavlja definirat će se spremnost organizacije pri potencijalnoj implementaciji umjetne inteligencije. Također, upravljanje i odgovornost te praćenje i nadzor ključni su sljedeći koraci ukoliko je organizacija spremna na ovu odluku.



3.1. Spremnost organizacije

Spremnost organizacije važnija je stavka od procjene ulaganja u umjetnu inteligenciju. Organizacijska kultura ključna je stavka procjene postoji li temelj za odgovornu, učinkovitu i održivu primjenu umjetne inteligencije. Prema Australian Institute of Company Directors & Human Technology Institute, 2024 praksa pokazuje da je neuspjeh implementacije umjetne inteligencije upravo u nedostacima organizacijske strukture. Prvotno je važno provjeriti posjeduje li poduzeće dovoljnu bazu odnosno kvalitetne podatke i procese koji se mogu smisleno nadograditi implementacijom umjetne inteligencije. Zatim, postoje li dovoljne kompetencije ovlaštenih osoba unutar poduzeća za implementaciju i nadzor te jasno definirani vlasnici projekata i spremna inovacijska kultura poduzeća (NIST, 2023). Podatkovna osnova ključna je u implementaciji umjetne inteligencije s obzirom da je bez iste teško ostvariti poslovnu vrijednost. Relevantnost i tehnička kvaliteta podataka ciljanog poslovnog problema uz definiranu odgovornost i upravljanje važni su dijelovi spremnosti organizacije. NIST-ov okvir za upravljanje rizicima umjetne inteligencije upravo zato naglašava potrebu razumijevanja konteksta uporabe, kvalitete ulaza i pouzdanosti rezultata kao temeljnih pretpostavki odgovorne primjene i implementacije umjetne inteligencije (NIST, 2023). Uprava i nadzorni odbor poduzeća prije implementacije umjetne inteligencije moraju procijeniti postoji li određeni poslovni proces koji je prikladan za ovu vrstu investicije. Unaprjeđenje kvalitete, brzine, točnosti ili učinkovitosti odlučivanja te operativnog izvršenja važni su aspekti procesne uklopivosti. Implementacija i sinergija umjetne inteligencije unutar radnih tokova i organizacijske strukture donose i bolje poslovne vrijednosti (Singla et al., 2025). Informatička pismenost organizacije prema europskom regulatornom okviru važan je korak prema kompetencijskoj spremnosti organizacije. Upravo razvoj znanja i sposobnosti za odgovornu upotrebu umjetne inteligencije važniji je od vođenja tehnološkog rješenja (European Commission, 2025). Samim time potrebne su kompetencije za definiranje poslovnog projekta, razumijevanje ograničenja modela, nadzor nad samim modelom, a sve u svrhu opravdanosti implementacije umjetne inteligencije. Vlasnik, odnosno odgovorna osoba određenog projekta, ključan je aspekt zbog kasnije evaluacije i revizije rezultata implementacije umjetne inteligencije. Zbog utjecaja vanjskih faktora i same organizacijske kulture može doći do problema odgovornosti ukoliko nije jasno definirana osoba koja je zadužena za određeni poslovni projekt. Upravo ovom odlukom implementacija umjetne inteligencije postaje upravljačka odluka, a ne tehnološki eksperiment (Australian Institute of Company Directors, 2024; Tipurić & Cindrić, 2024). Organizacijska kultura ne može biti kruta, odnosno mora imati spremnost na promjenu u vidu inovacija. Ukoliko uprava ili nadzorni odbor odlučuje bez poznavanja vlastite organizacijske kulture, bilo koja investicija može biti promašeno djelovanje. Strah od novog i nepoznatog uvelike može biti poguban faktor, iako su svi drugi elementi posloženi, te narušiti samu poslovnu vrijednost. Ukoliko već postoji implementacija umjetne inteligencije unutar pojedinih odjela, važno je definirati svrhu, trenutnu primjenu i rezultate te postaviti navedeno kao početnu točku daljnjeg upravljanja (Australian Institute of Company Directors & Human Technology Institute, 2024).



3.2. Upravljanje i odgovornost

Nastavno na spremnost organizacije na implementaciju umjetne inteligencije, postavljanje i definiranje odgovora na pitanja tko odlučuje, tko provodi i tko odgovara za istu je ključno. Nadalje, zbog uske povezanosti umjetne inteligencije i poslovnih procesa, interakcije s korisnicima i obrade podataka nužna su jasno definirana pravila te mehanizmi izvještavanja (ISO, 2023; NIST, 2023 & 2026). Implementacija umjetne inteligencije ne smije nastati zbog procjene IT odjela ili vanjskog faktora već mora biti definirana putem cilja, koristi i procjene rizika (Singla et al., 2025; World Economic Forum, 2025). Financijska opravdanost sljedeći je korak, uz usklađenost sa strategijom, organizacijskom spremnošću te donošenjem odluke o ulaganju i kako će se izvještavati uprava i nadzorni odbor (ISO, 2023; NIST, 2023). Nadalje, može se zaključiti da su upravljanje i odgovornost važan dio okvira o potencijalnoj implementaciji umjetne inteligencije. Upravo je to način kako je moguće osigurati pravilno odlučivanje, nadzor rizika i praćenje, odnosno kreiranje poslovne vrijednosti (Tipurić, 2015; Tipurić & Cindrić, 2024).

3.3. Praćenje i nadzor

Nakon što su zadovoljeni okviri spremnosti, upravljanja i odgovornosti organizacije pri implementaciji umjetne inteligencije, proces odlučivanja tek počinje. Evaluacija i praćenje ostvarivanja investicije određene definirane poslovne vrijednosti te potencijalne problematike poput novih rizika odnosno prilagodbe ili kompletnog zaustavljanja poslovnog procesa glavni su dijelovi okvira praćenja i nadzora implementacije umjetne inteligencije. Kontinuirani nadzor i prilagodba vrlo su važni te se implementacija umjetne inteligencije unutar organizacije ne treba gledati kao jednokratna uloga (Australian Institute of Company Directors, 2024; NIST, 2023). Pokazatelji uspješnosti poput rasta prihoda, smanjenja troškova, boljeg korisničkog iskustva, brže obrade, veće točnosti i slično neophodni su dijelovi ovakvog pristupa. Kontrola pokazatelja uz procjenu i praćenje rizika, kao što su odstupanje u radu sustava, regulatorna pitanja ili ovisnost o dobavljaču, važni su elementi nadzora (NIST, 2023; ISO, 2023). Zatim, kako bi nadzorni odbor i uprava poduzeća imali točne i pravovremene informacije, nužno je uspostaviti i redovno izvještavanje uz unaprijed određene kriterije. Kriteriji mogu biti vezani uz eventualne prilagodbe, produljenje ili prekid investicije, odnosno implementacije umjetne inteligencije, kako bi se izbjeglo daljnje ulaganje ukoliko se ne ostvaruje očekivana poslovna vrijednost (Tipurić & Cindrić, 2024; Singla et al., 2025; World Economic Forum, 2025). Može se zaključiti da odgovoran pristup ulaganjima u umjetnu inteligenciju pretpostavlja jasno postavljene ciljeve, redovito praćenje rezultata i spremnost na pravodobno donošenje eventualnih korektivnih mjera (NIST, 2023; Tipurić, 2015).

Ulaganje poduzeća u implementaciju umjetne inteligencije počinje od jasno definiranog poslovnog problema i cilja koji se može ostvariti spomenutim ulaganjem. Kako bi ulaganje imalo dobre temelje organizacija mora biti spremna na implementaciju istog kao i imati unaprijed definirane okvire odgovornosti te mehanizme praćenja i nadzora. Također, postavljanjem jasnih metrika procjene uspješnosti implementacije umjetne inteligencije i pravovremenog te detaljnog izvještavanja uprave i nadzornog odbora, poduzeće može očekivati stvaranje poslovne vrijednosti.

U suprotnome organizacija pri ovakvoj vrsti implementacije vjerojatno ostaje na razini tehnološkog hypea, odnosno pilot projekta koji neće ostvariti predviđenu poslovnu vrijednost (OECD, 2024).

4. Uloga uprave i nadzornog odbora u odlučivanju o ulaganjima u umjetnu inteligenciju

Pravilna odluka o ulaganjima u implementaciju umjetne inteligencije unutar poduzeća nije moguća bez jasnog razgraničenja uprave i nadzornog odbora. Funkcije su različite, no obje su usmjerene na dugoročnu održivost. Zadatak uprave je usmjeren prema oblikovanju i provedbi poslovne strategije uz organizaciju zaduženja i operativnu realizaciju. Nadzorni odbor, s druge strane, orijentiran je prema nadzoru postupanja uprave i cilj mu je zaštita dugoročnih interesa društva i njegovih dionika (Tipurić, 2006; Tipurić & Cindrić, 2024).

U vidu implementacije umjetne inteligencije uprava najprije mora definirati poslovni cilj inicijative. Samim time, temelj nije tehnologija i njena implementacija, već jasno definirani poslovni problem odnosno prilika za implementaciju umjetne inteligencije u vidu rješavanja poslovnog problema. Kako bi poslovni cilj bio zadovoljen uprava definira i osigurava resurse za provedbu, definira nositelja odgovornosti i kriterije uspješnosti (Australian Institute of Company Directors, 2024; Singla et al., 2025).

S druge strane, nadzorni odbor ne upravlja operativnom provedbom, ali mora preispitivati stratešku logiku ulaganja i tražiti jasan dokaz njegove poslovne opravdanosti. Procjena predloženog ulaganja u umjetnu inteligenciju mora biti u skladu sa strateškim prioritetima organizacije: hoće li ista kreirati dodatnu poslovnu vrijednost, jesu li organizacijski preduvjeti postavljeni te postoji li spremnost poduzeća za takvu odluku. Nadalje, nadzor nad upravom i postavljenim kriterijima uspješnosti ulaganja ključan je za uspješnu implementaciju umjetne inteligencije unutar organizacije (Australian Institute of Company Directors, 2024; NIST, 2023). Samim time upravo je ovaj pristup na razini odbora neophodan kako bi se osiguralo da se svako ulaganje potaknuto tehnološkim razvojem donosi odgovorno, prema pravilima organizacije i, naravno, kako bi pridonijelo dugoročnoj održivosti organizacije (Australian Institute of Company Directors, 2024; OECD, 2024).

U hrvatskom kontekstu takvo je shvaćanje osobito važno jer jača ulogu nadzornog odbora kao tijela koje ne reagira tek kada se problemi pojave, nego unaprijed propituje kvalitetu poslovnih odluka i nadzire jesu li one donesene na način koji je u skladu s načelima dobrog korporativnog upravljanja (Tipurić, 2015; Tipurić & Cindrić, 2024).

Kako bi članovi uprave i nadzornog odbora u praksi lakše procijenili kvalitetu prijedloga ulaganja u umjetnu inteligenciju, korisno je postaviti skup temeljnih pitanja koja usmjeravaju raspravu s tehnološke zanimljivosti prema poslovnoj opravdanosti i upravljačkoj odgovornosti. Neka od pitanja prema Australian Institute of Company Directors, 2024 te Australian Institute of Company Directors & Human Technology Institute, 2024 mogu biti:

- Koji točno poslovni problem predložena implementacija umjetne inteligencije rješava?
- Koja je očekivana poslovna vrijednost i kako će se ona mjeriti?

- Koje su ključne pretpostavke uspjeha i što se događa ako projekt ne ostvari očekivane rezultate?
- Raspoložive li organizacija dovoljno kvalitetnim podacima za odgovornu i učinkovitu primjenu umjetne inteligencije?
- Tko je poslovni vlasnik inicijative i tko snosi odgovornost za rezultate?
- Koji su regulatorni, etički, operativni i reputacijski rizici povezani s predloženom primjenom?
- Ovisi li organizacija prekomjerno o jednom dobavljaču, platformi ili modelu?
- Kako će biti organiziran ljudski nadzor nad implementacijom umjetne inteligencije u poslovne procese poduzeća i donošenje odluka?
- Kada će uprava i nadzorni odbor dobiti prve izvještaje o rezultatima i na temelju kojih pokazatelja?
- Koji su kriteriji za širenje, korekciju, privremenu obustavu ili zaustavljanje inicijative?

Vrijednost ovakvog popisa pitanja nije u tome da zamijeni detaljnu analizu, nego provede discipliniranu raspravu na razini uprave i nadzornog odbora. Kada se takva pitanja sustavno postavljaju, smanjuje se vjerojatnost da će odluke o ulaganjima u umjetnu inteligenciju biti vođene isključivo tržišnim pritiskom, tehnološkim entuzijazmom ili reputacijskim očekivanjima. Umjesto toga, ulaganje se promatra kao strateška odluka koja mora zadovoljiti iste standarde poslovne opravdanosti, odgovornosti i nadzora kao i svaka druga važna investicija (Tipurić, 2006; World Economic Forum, 2025).

Može se stoga zaključiti da je za kvalitetno odlučivanje o ulaganjima u umjetnu inteligenciju važna suradnja te jasno razgraničenje odgovornosti između uprave i nadzornog odbora. Sinergija je važna, no moraju se znati uloge uprave i nadzornog odbora. Oba moraju biti na vrijeme izvještavani i obavljati svoje zadatke kako bi implementacija umjetne inteligencije bila valjana (Tipurić & Cindrić, 2024).

5. Zaključak i praktične implikacije za poduzeća

Strateška odluka poduzeća i njezina primjena uz jasno definirane ciljeve poslovnih projekata ključna su točka polazišta za razmišljanje o implementaciji umjetne inteligencije. Odluke o implementaciji umjetne inteligencije uprava i nadzorni odbor moraju donijeti samostalno, a ne pod utjecajem trećih strana. Tek nakon dubinske analize stvarnih potreba poduzeća ostvaruje se prostor za takve odluke. Ne treba temeljiti odluke na tržišnom hypeu određene tehnološke inovacije s obzirom da isto ne mora biti vidljivo u poslovnoj koristi odnosno vrijednosti poduzeća. Uprava pritom ima zadatak oblikovati poslovno utemeljen prijedlog ulaganja i osigurati pretpostavke za njegovu provedbu, dok nadzorni odbor mora provjeriti je li takvo ulaganje u skladu sa strategijom društva. Stoga, nadzorni odbor mora provjeriti dodatno jesu li rizici i odgovornosti jasno postavljeni te postoji li realna osnova za ostvarenje očekivane poslovne vrijednosti. Organizacije koje će temeljiti svoje odluke na spomenutom pristupu ostvaruju veću vjerojatnost da će se ulaganje u umjetnu inteligenciju i njezinu implementaciju pretvoriti u stvarnu poslovnu vrijednost. Time se



odmiču od teze da je ova odluka samo tehnološka već primjenjuju tezu da je implementacija umjetne inteligencije unutar poduzeća korporativno upravljačka i strateška odluka.

Literatura

- Australian Institute of Company Directors. (2024, June 11). Directors' guide to AI governance. <https://www.aicd.com.au/innovative-technology/digital-business/artificial-intelligence/governance-of-ai.html>
- Australian Institute of Company Directors, & Human Technology Institute. (2024). AI governance checklist for SME and NFP directors. <https://www.aicd.com.au/content/dam/aicd/pdf/tools-resources/director-resources/ai-governance-checklist-sme-nfp-directors-web.pdf>
- European Commission. (2025, February 2). AI Act. Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
- European Commission. (2026, January 28). Navigating the AI Act. Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/navigating-ai-act>
- International Organization for Standardization. (2023). ISO/IEC 42001:2023 Information technology—Artificial intelligence—Management system. <https://www.iso.org/standard/42001>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0) (NIST AI 100-1). <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf>
- National Institute of Standards and Technology. (2026, March 27). NIST AI RMF playbook. <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework/nist-ai-rmf-playbook>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Framework for anticipatory governance of emerging technologies (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 165). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0248ead5-en>
- Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (2025, March 12). The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>
- Tipurić, D. (2006). Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Sinergija - nakladništvo.
- Tipurić, D. (Ed.). (2015). Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom. CIRU - Centar za istraživanje i razvoj upravljanja.
- Tipurić, D., & Cindrić, L. (2024). Nadzorni odbor: Korporativno upravljanje i grupna dinamika. CIRU - Centar za istraživanje i razvoj upravljanja.
- World Economic Forum. (2025, April 22). Shaping tomorrow: Responsible innovation for a brighter future. <https://www.weforum.org/publications/shaping-tomorrow-responsible-innovation-for-a-brighter-future/>