

УДК 004.8:005

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ: МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Б. О. Романова

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність «Менеджмент»,
навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент Ф. Д. Швець

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

У статті розглядається досвід використання штучного інтелекту українськими компаніями, аналізуються його можливості при оптимізації прийняття управлінських рішень та визначення ризиків. Окреслено переваги впровадження нових технологій та визначення типів можливих ризиків.

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес, управлінські рішення, ризики.

The article examines the experience of Ukrainian companies in using artificial intelligence, analyzing its possibilities for optimizing managerial decision-making and risk identification. It outlines the advantages of implementing new technologies and defining types of possible risks.

Keywords: artificial intelligence, business, managerial decisions, risks.

Штучний інтелект (ШІ) набуває важливого значення в управлінні через зростаючу складність бізнес-середовища та необхідність швидкого прийняття рішень. Сучасні умови функціонування українських організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та зростанням обсягів інформації, що ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Традиційні методи менеджменту вже не забезпечують достатньої швидкості та точності в обробці даних, прогнозуванні ризиків і формуванні стратегічних альтернатив. Використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати управлінські процеси за рахунок автоматизації аналізу даних і підвищення точності прогнозів. Проте не зважаючи на активне впровадження технологій штучного інтелекту в управлінську практику, питання ефективного використання їхнього потенціалу для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень та ризиків залишається відкритим.

Питаннями можливості застосування штучного інтелекту для підвищення ефективності стратегічного та операційного управління в організаціях займалися як закордонні, так і вітчизняні науковці, зокрема: Д. Джеральді, Д. Локателлі, Д. Дей, Й. Седерлунд, С. Клегг [1], О. Гудзь, М. Гадицький, І. Чернявський [2], О. Дороніна, В. Дядій [3]. Разом з тим, більш детального дослідження потребують питання оптимізації прийняття управлінських рішень та ризиків, що виникають з їх прийняттям.

Мета статті полягає в дослідженні використання інструментів штучного інтелекту українськими компаніями для оптимізації прийняття управлінських рішень та аналізі можливих при цьому ризиків.

Штучний інтелект у менеджменті представляє собою застосування комп'ютерних алгоритмів і аналітичних моделей для підтримки процесів управління. Він дозволяє аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати результати стратегічних рішень, автоматизувати рутинні операції та підвищувати точність планування. Завдяки ШІ

організації можуть оперативніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Впровадження інструментів штучного інтелекту на підприємствах дедалі зростає, оскільки вони дозволяють підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати та оптимізувати управлінські рішення. Міжнародні компанії значно раніше почали застосовувати ШІ у своїх практиках, і сьогодні ця тенденція лише посилюється. Більшість міжнародних корпорацій вже використовують штучний інтелект, серед яких:

- Google та Microsoft (інтегрують штучний інтелект у свої продукти (Google Cloud AI, Copilot, ChatGPT) для автоматизації процесів і підвищення продуктивності);
- Amazon (використовує ШІ для прогнозування поведінки покупців, оптимізації логістики та роботи з клієнтами через Alexa);
- Coca-Cola і Unilever (застосовують аналітику на основі ШІ для розробки маркетингових стратегій і прогнозування попиту).

За результатами досліджень GEM Україна APS-2024 близько 22,4% зареєстрованих підприємств в Україні використовують технології штучного інтелекту у своїй діяльності, а серед новостворених компаній цей показник складає 18,4% [4]. Найактивніше ШІ застосовують у сферах ІТ, фінансів, телекомунікацій, логістики, маркетингу та електронній комерції такі організації:

- Monobank (застосовує алгоритми машинного навчання для оцінки кредитних ризиків і виявлення шахрайства);
- Rozetka (використовує ШІ для персоналізації рекомендацій товарів і прогнозування попиту);
- Ajax Systems (інтегрує елементи комп'ютерного зору у свої системи безпеки).

На рисунку представлено діаграму, яка показує оцінку ефективності використання штучного інтелекту українськими підприємствами, яка наочно демонструє рівень довіри підприємств до технологій ШІ як інструменту для оптимізації управлінських рішень. Зазначено користь від ШІ, яку отримують компанії за основними критеріями (підвищення продуктивності, збільшення прибутковості, вдосконалення інноваційних продуктів та управління ризиками).

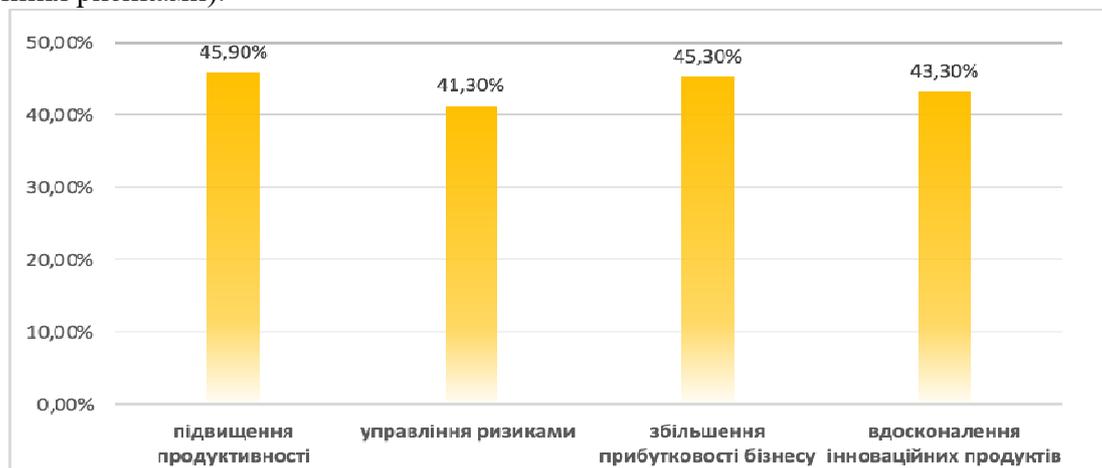


Рисунок. Оцінка ефективності використання ШІ українськими підприємствами [4]

Такі дані свідчать про поступове, але впевнене зростання інтересу до штучного інтелекту серед українських компаній. Традиційний управлінський підхід, що базується на досвіді та інтуїції, завжди несе ризик суб'єктивності та обмежених даних. Натомість, системи ШІ пропонують всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, створюючи складні моделі для симуляції наслідків рішень у різних сценаріях. Наприклад, завдяки точному прогнозуванню продажів на основі ШІ, компанії можуть своєчасно оптимізувати

виробничі плани та запаси, суттєво підвищуючи операційну ефективність і лояльність клієнтів. Більшість починають із пробного використання в одному-двох відділах, а потім розширюють застосування ШІ на інші сфери. Проте потенціал використання штучного інтелекту в менеджменті не обмежується лише підрахунком даних або автоматизацією процесів, а й стає основним фактором для досягнення конкурентних переваг та оптимізації прийняття управлінських рішень [3].

Основні можливості застосовування штучного інтелекту для оптимізації прийняття управлінських рішень представлені нами в таблиці.

Таблиця

Можливості застосовування штучного інтелекту для оптимізації прийняття управлінських рішень

Можливість	Перевага
Аналіз великих обсягів даних	Алгоритми машинного навчання здатні виявляти закономірності, тренди та відхилення, що недоступні для традиційних методів аналізу
Підвищення точності прогнозування	Системи прогнозувальної аналітики допомагають визначити зміни попиту на ринку, оцінити ризики інвестицій або спрогнозувати поведінку споживачів
Оптимізація бізнес-процесів	Алгоритми ШІ підприємства можуть оптимізувати розподіл ресурсів, планування виробництва, управління запасами та транспортними потоками
Підтримка стратегічного управління	ШІ допомагає моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати їх наслідки та пропонувати оптимальні варіанти дій
Управління ризиками	Інтелектуальні системи допомагають виявляти потенційні загрози, оцінювати їх наслідки й пропонувати варіанти мінімізації
Оцінювання ефективності управлінських рішень	ШІ може аналізувати наслідки прийнятих рішень, визначати сильні та слабкі сторони й пропонувати шляхи покращення
Удосконалення комунікацій та координації	Інтелектуальні системи (чати, віртуальні асистенти) забезпечують швидкий обмін інформацією та узгодженість дій між підрозділами

*Джерело: складено автором на основі [5]

Впровадження штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень відкриває нові можливості для розвитку організацій, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та формує більш обґрунтовану систему прийняття рішень. ШІ дозволяє інтегрувати аналітичні дані у щоденну практику менеджменту, підвищує адаптивність компаній до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує новий рівень стратегічного планування. Водночас застосування нових технологій супроводжується певними ризиками, які потребують уважного аналізу та продуманого підходу при їх впровадженні.

За статистикою GEM Україна APS-2024 серед 22,4% українських компаній, що впровадили штучний інтелект, є й ті що зіштовхнулись з негативними наслідками через ігнорування ризиків пов'язаних з безпекою даних і конфіденційністю, опору технологіям з боку працівників, зростанням витрат та проблемами з впровадження цих інструментів [4]. Крім того, існує ще низка ризиків, які ми можемо розділити на наступні категорії [6]:

1. Технічні. Ці ризики пов'язані з недосконалістю або відмовою самої технології. Вони включають можливість збою в алгоритмі або низьку якість даних, на яких навчалася модель, що призводить до технічно помилкових рекомендацій.

2. Організаційні. Виникають через опір змінам чи недостатнє навчання співробітників, що призводить до неправильного використання системи та зниження ефективності роботи. Повне покладання на алгоритми може зменшити роль людського контролю та гнучкості у прийнятті управлінських рішень у нестандартних або критичних ситуаціях.

3. Стратегічні. Ризики, пов'язані з узгодженістю штучного інтелекту із загальними бізнес-цілями. Вони виникають, коли рекомендації ШІ технічно правильні, але суперечать довгостроковій стратегії компанії або призводять до втрати конкурентної переваги через неефективне впровадження.

4. Правові. Такі ризики стосуються дотримання законодавства та нормативних вимог. Вони охоплюють потенційну загрозу порушення конфіденційності даних, а також невизначеність щодо юридичної відповідальності за наслідки управлінських рішень, прийнятих на основі висновків штучного інтелекту.

5. Етичні. Пов'язані з можливістю упередженості алгоритмів та прийняття рішень, які можуть несправедливо впливати на окремі групи людей або окремих співробітників. Також вони включають питання прозорості процесів та відповідальності за наслідки рішень, ухвалених на основі ШІ.

6. Фінансові. Інтеграція штучного інтелекту часто вимагає значних інвестицій у технології, програмне забезпечення та навчання персоналу. Недооцінка витрат або невідповідна стратегія впровадження може зменшити економічну доцільність проєкту та відтермінувати очікувані результати.

Усвідомлення та систематичний аналіз цих ризиків дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії впровадження штучного інтелекту, включаючи підготовку персоналу, налаштування контролю за алгоритмами та забезпечення прозорості процесів. Такий підхід сприяє більшій адаптивності компаній до змін у зовнішньому середовищі, підвищує стійкість бізнес-процесів та забезпечує прийняття рішень, що враховують як технологічні можливості, так і соціально-етичні аспекти діяльності організації, дозволяючи підприємствам не лише мінімізувати можливі негативні наслідки, а й максимально реалізувати потенціал інтелектуальних технологій у прийнятті стратегічних і тактичних рішень.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом, який українські компанії дедалі більше використовують у різних аспектах діяльності, включаючи оптимізацію прийняття управлінських рішень. Він демонструє значний потенціал дозволяючи підвищити точність прогнозів, швидкість обробки інформації, ефективність планування та підтримку стратегічного управління. Водночас його впровадження супроводжується певними ризиками, що потребують системного аналізу та продуманого підходу для їх мінімізації. Таким чином, ефективне використання ШІ в українських компаніях можливе лише за умови поєднання технологічних можливостей із належним контролем, підготовкою персоналу та дотриманням етичних і законодавчих норм.

1. Gerald J., Locatelli G., Dei G., Söderlund J., & Clegg S. AI for Management and Organization Research: Examples and Reflections from Project Studies. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55(4). P. 339–351. <https://doi.org/10.1177/87569728241266938> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45).
3. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Архів*. 2024. № 3 (55). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Вишневський І. Хмарні технології використовують близько 28% всіх українських бізнесів, а ШІ – понад 24%. Що ще показує соцдослідження. URL: <https://dev.ua/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Летюга Ю. Штучний інтелект в управлінні проєктами. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/shtuchnyy-intelekt-v-upravlinni-proyektamy/> (дата звернення: 07.10.2025).
6. Трикуліч П. П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159> (дата звернення: 09.10.2025).