

УДК 004.8:004.42

*Трут О. О.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Кравець О. В.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
Ph.D., старший викладач кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації менеджери українських підприємств стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових технологічних викликів. Використання цифрових рішень та штучного інтелекту стає не лише інструментом підвищення ефективності менеджменту підприємства, а й важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості бізнесу. У статті досліджено сучасні тенденції впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у систему менеджменту підприємства в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Сформульовано ключові переваги й ризики використання інноваційних управлінських інструментів у бізнес-середовищі. Запропоновано підхід до інтеграції цифрових платформ у традиційні бізнес-моделі з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств. Аргументовано, що результативний менеджмент у сучасних умовах потребує розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури та впровадження гнучких методів прийняття управлінських рішень. Наголошено на важливості поєднання технологічних інновацій із професійною підготовкою менеджерів, адже саме людський капітал є головним фактором успіху цифрової трансформації. Досліджено практики використання штучного інтелекту у прогнозуванні попиту, оптимізації логістичних процесів, автоматизації фінансового обліку та підвищенні точності аналітики. Доведено, що поєднання сучасних технологій із адаптивними управлінськими практиками забезпечує сталий розвиток підприємств, зміцнення їхньої конкурентоспроможності та підвищення економічної безпеки. Наголошено, що цифровізація сприяє відкриттю нових бізнес-моделей, розвитку електронної комерції та формуванню глобальних ланцюгів вартості, у яких українські компанії можуть зайняти вигідні позиції. Перспективним напрямом є впровадження big data-аналітики, machine learning та роботизації бізнес-процесів, що дозволяє досягти більшої гнучкості та адаптивності до нестабільного зовнішнього середовища. Наголошено на необхідності стратегічного бачення керівництва, оскільки саме інтеграція інновацій у довгострокові плани розвитку визначає успіх цифрової трансформації.

Ключові слова: штучний інтелект, управлінські рішення, менеджмент підприємства, цифрова трансформація, інновації, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, глобалізація, економічна безпека.

*Trut O. O.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Kravets O. V.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
Ph.D., Senior Lecturer, Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. *In the modern context of globalization and digital transformation, managers of Ukrainian enterprises face the need for rapid adaptation to new technological challenges. The use of digital solutions and artificial intelligence is becoming not only a tool for increasing the efficiency of enterprise management but also an essential condition for ensuring competitiveness and economic sustainability of business. The article examines current trends in the implementation of digital technologies and artificial intelligence in enterprise management systems under conditions of globalization and digital transformation. The key advantages and risks of using innovative management tools in the business environment are identified. An approach is proposed for integrating digital platforms into traditional business models, taking into account the specifics of Ukrainian enterprises. It is argued that effective management in modern conditions requires the development of digital competence of personnel, improvement of corporate culture, and the implementation of flexible decision-making methods. Emphasis is placed on the importance of combining technological innovations with professional training of managers, since human capital is the main factor in the success of digital transformation. The practices of using artificial intelligence in demand forecasting, logistics optimization, financial accounting automation, and improved accuracy of analytics are examined. It is proven that the combination of modern technologies with adaptive management practices ensures sustainable enterprise development, strengthens competitiveness, and enhances economic security. It is emphasized that digitalization contributes to the emergence of new business models, the growth of e-commerce, and the formation of global value chains in which Ukrainian companies can take advantageous positions. A promising direction is the implementation of big data analytics, machine learning, and business process automation, which allows for greater flexibility and adaptability to an unstable external environment. The necessity of strategic vision of leadership is highlighted, since the integration of innovations into long-term development plans determines the success of digital transformation.*

Keywords: artificial intelligence, managerial decisions, enterprise management, digital transformation, innovation, business processes, competitiveness, globalization, economic security.

JEL Classification: D81, D83, O32, C45

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій є не просто трендом, а ключовим фактором трансформації бізнесу та систем менеджменту підприємств. Одним із найбільш інноваційних інструментів цієї трансформації є штучний інтелект (ШІ). Його інтеграція в систему менеджменту підприємства відкриває нові можливості для підвищення результативності, ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень, що особливо актуально в умовах постійних змін ринку, зростання обсягів інформації та високої конкуренції.

ШІ сьогодні – це не просто технологічна новинка, а потужна аналітична система, здатна обробляти великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, розпізнавати закономірності, передбачати ризики й тенденції, а також формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень. Його застосування охоплює практично всі функції сучасного підприємства: від фінансів і маркетингу до логістики, HR та стратегічного планування.

Особливого значення штучний інтелект набуває у контексті прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє менеджерам оперативно реагувати на зміни, оптимізувати процеси, мінімізувати вплив людського фактора, а в деяких випадках – повністю автоматизувати прийняття рішень у типових або прогнозованих ситуаціях.

Проте, незважаючи на значні переваги, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. Йдеться не лише про технічні чи фінансові аспекти, але й про етичні питання, проблему довіри до машинних рішень, зміну ролі менеджера в новій реальності, а також необхідність адаптації організаційної культури до нових принципів управління.

Дослідження впливу штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє зрозуміти як переваги, так і ризики, які несе з собою цифрова трансформація систем менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику застосування штучного інтелекту в менеджменті організацій активно досліджують вітчизняні науковці. Зокрема, цій темі присвячені праці Гринчак Н. і Горобець О. [5], Гудзя О., Гадичького М., Чернявського І. [6], Крив'язюка І. [7]. Теоретичні аспекти вдосконалення управлінських механізмів висвітлено в роботах Шевчука А. [10], Склярука І., Вовк Н. [9].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних напрямів застосування ШІ в менеджменті підприємств та оцінювання його впливу на результативність прийнятих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті аналіз даних відіграє ключову роль у прийнятті результативних управлінських

рішень. Завдяки розвитку штучного інтелекту (ШІ) менеджери підприємств отримали змогу здійснювати обробку величезних обсягів даних (Big Data) з високою точністю та швидкістю, що значно перевищує можливості людини.

ШІ застосовує різні алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, обробку природної мови (NLP), методи класифікації, кластеризації та прогнозування для аналізу структурованої та неструктурованої інформації. Це дає змогу не лише розуміти минулі події, а й формувати прогнози, виявляти приховані тенденції, потенційні ризики та нові можливості.

Управлінці можуть використовувати ШІ для прийняття рішень на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень, що підвищує точність, обґрунтованість та ефективність управління [6].

Залежно від сфери діяльності штучний інтелект може виконувати різні функції – від прогнозування фінансових показників до оптимізації логістичних процесів або підбору персоналу.

У табл. 1 наведено приклади використання ШІ під час аналізу даних в управлінні відповідно до функцій підприємства.

Застосування ШІ як інструменту аналізу даних не лише дозволяє автоматизувати рутинні процеси, але й значно підвищує якість управлінських рішень завдяки глибокій аналітиці та моделюванню на основі об'єктивних даних. Це сприяє зниженню рівня невизначеності та мінімізації ризиків під час ухвалення стратегічних і тактичних рішень.

Однак, попри високий рівень автономності та точності, результати роботи ШІ має критично осмислити управлінець. Надмірна залежність від

технологій без людського аналізу може призвести до помилок, особливо в умовах нестандартних або етичних ситуацій. Тому важливо зберігати баланс між цифровими інструментами та управлінською інтуїцією, досвідом і професійною відповідальністю [7].

У практиці менеджменту підприємства значна частина рішень є типовими та повторюваними. Щодня менеджери стикаються з необхідністю затвердження заявок, погодження стандартних операцій, обробки запитів від працівників або клієнтів, виконання фінансових розрахунків тощо. Усе це займає багато часу, який міг би бути спрямований на вирішення стратегічних завдань.

Завдяки алгоритмам штучного інтелекту ці рутинні процеси дедалі частіше автоматизуються. Машинне навчання, роботизована автоматизація процесів (RPA) та інтелектуальні агенти дозволяють делегувати ШІ типові управлінські дії з мінімальною участю людини або взагалі без неї. Наприклад, ШІ може самостійно фільтрувати кандидатів за заданими критеріями, погоджувати стандартні договори або розподіляти заявки в службі підтримки.

Автоматизація рутинних управлінських дій за допомогою ШІ охоплює широкий спектр функціональних напрямів – від роботи з персоналом до обліку фінансових операцій. Вона дозволяє не лише пришвидшити стандартні процеси, але й підвищити їх точність і контрольованість [9].

У табл. 2 наведено конкретні приклади застосування ШІ для автоматизації типових управлінських рішень у різних сферах.

Таблиця 1

Застосування ШІ в аналізі даних для управлінських рішень

Функції підприємства	Завдання	Роль ШІ
Фінанси	Прогнозування витрат і доходів	Моделі прогнозної аналітики виявляють тренди та допомагають планувати бюджети
Маркетинг	Сегментація клієнтів	Алгоритми кластеризації визначають групи споживачів за поведінковими характеристиками
HR	Підбір персоналу	ШІ аналізує резюме та прогнозує відповідність кандидата до посади
Логістика	Оптимізація ланцюга постачання	Прогнозування затримок, моделювання оптимальних маршрутів
Стратегічне управління	Аналіз конкурентного середовища	ШІ аналізує ринкові дані та формує звіти про конкурентів
Продажі	Прогноз попиту на продукцію	Алгоритми машинного навчання прогнозують обсяги продажів

Таблиця 2

Оптимізація управлінської діяльності через автоматизацію рутинних процесів із використанням ШІ

Функція управління	Типове рішення	Механізм автоматизації	Переваги
Закупівлі	Обробка стандартних заявок на закупівлі	RPA-боти з попередніми шаблонами та логікою узгодження	Швидкість, відстежуваність, прозорість
Управління персоналом	Сортування резюме, призначення співбесід	AI-рекрутери, NLP-аналіз резюме	Об'єктивність, масштабованість, економія часу
Клієнтський сервіс	Відповіді на типові запити клієнтів	Чат-боти, голосові боти	24/7 доступність, зменшення навантаження на персонал
Фінанси	Обробка рахунків-фактур, бюджетування	Інтелектуальні системи обліку	Зниження помилок, автоматична звітність
Операційне управління	Призначення завдань у проєктах	Інтелектуальні платформи управління завданнями	Раціональний розподіл ресурсів, контроль строків

Отже, автоматизація рутинних управлінських рішень не лише оптимізує внутрішні процеси організації, але й відкриває перед менеджментом нові можливості для стратегічного розвитку. Застосування ШІ у щоденних операціях дозволяє звільнити ресурси керівників для більш складних та творчих завдань, що мають довготривалий вплив на ефективність бізнесу [8].

Крім того, автоматизовані системи на основі штучного інтелекту сприяють підвищенню точності прийняття рішень, мінімізації людського фактора та пришвидшенню реакції на зміни у зовнішньому середовищі. У результаті підприємства здобувають конкурентні переваги, підвищують продуктивність праці та забезпечують більшу гнучкість у реалізації управлінських стратегій.

Інструменти штучного інтелекту відіграють ключову роль під час прийняття стратегічних управлінських рішень. Їхнє застосування дозволяє менеджерам моделювати довгострокові сценарії розвитку підприємства, адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення на основі великого обсягу даних. Інструменти ШІ здатні враховувати численні змінні та взаємозв'язки, що робить аналітику більш точною та адаптивною. Завдяки цьому менеджери можуть не лише реагувати на виклики, а й проактивно виявляти ризики та можливості. Такий підхід підвищує гнучкість підприємства, сприяє ефективному розподілу ресурсів і зміцненню конкурентоспроможності. Застосування штучного інтелекту на стратегічному рівні також дозволяє оптимізувати планування, виявляти нові напрями розвитку й обґрунтовувати складні управлінські рішення з урахуванням широкого спектра факторів [10].

За результатами проведеного дослідження ми систематизували напрями застосування ШІ у стратегічному менеджменті підприємства:

1. Моделювання стратегічного розвитку – побудова прогнозних моделей розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

2. Оцінювання ризиків і невизначеності – виявлення потенційних загроз та побудова сценаріїв реагування на зміни у бізнес-середовищі.

3. Оптимізація ресурсного планування – забезпечення ефективного розподілу фінансових, людських та матеріальних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів [11].

4. Аналіз ринкового середовища – глибоке дослідження конкурентного оточення, ринкових трендів і споживчої поведінки.

5. Прийняття інвестиційних рішень – аналіз потенціалу інвестиційних проєктів з урахуванням складних багатфакторних даних [12].

6. Стратегічне прогнозування – виявлення довгострокових тенденцій та їхній вплив на стратегію організації.

Такий підхід забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень і підвищує результативність менеджменту підприємства загалом.

Незважаючи на широкі можливості, які відкриває застосування інструментів штучного інтелекту в менеджменті підприємства, повна автоматизація управлінських рішень залишається неможливою без участі людини. ШІ здатен ефективно обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності та пропонувати оптимальні варіанти дій, однак він позбавлений емоційного інтелекту, інтуїції та етичної чутливості – якостей, які є важливими у професійній діяльності менеджера, особливо в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності чи соціально чутливих ситуаціях.

Управлінська діяльність часто вимагає врахування не лише логіки й аналітики, а й моральних засад, емпатії, міжособистісної взаємодії та вміння передбачати соціальні наслідки. ШІ не здатен повноцінно оцінювати моральні дилеми чи виявляти тонкі соціальні нюанси, що виникають у нестандартних управлінських сценаріях. Саме тому зберігається потреба в людському критичному мисленні, стратегічному баченні та лідерських якостях керівників, які можуть оцінити ситуацію з урахуванням ширшого контексту [13].

Крім того, важливим постає питання етичної відповідальності. Навіть якщо система діяла згідно з

алгоритмом, остаточне рішення завжди має залишатися за людиною, оскільки лише вона здатна врахувати повний спектр правових, соціальних та етичних наслідків. Особливо актуально в управлінні персоналом, соціальній політиці компаній, взаємодії з клієнтами або прийнятті рішень, які впливають на добробут різних груп стейкхолдерів.

Також постає проблема упередженості алгоритмів. Оскільки системи ШІ навчаються на даних, які створили люди, вони можуть відтворювати і навіть підсилювати існуючі соціальні, гендерні, расові чи культурні упередження. Це створює додаткові етичні виклики щодо прозорості алгоритмів, обґрунтованості рішень і необхідності забезпечення справедливості в управлінських процесах.

Людський фактор не лише не зникає, а навпаки – набуває нової ваги в епоху цифрової трансформації систем менеджменту організацій. Людина залишається головною фігурою в ухваленні рішень, особливо тих, що виходять за межі стандартної логіки або мають значний вплив на соціум. Саме синергія між технологічними інструментами й етичним, гуманістичним підходом до професійного управління організаціями забезпечує збалансованість і стійкість сучасних практик менеджменту.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управлінську практику обіцяє значні переваги, проте цей процес супроводжується низкою викликів, які можуть суттєво вплинути на ефективність та швидкість адаптації технологій.

Одним із ключових бар'єрів є низький рівень цифрової культури в українських організаціях, що виражається у недостатніх навичках роботи персоналу з сучасними технологіями. Це призводить до опору впровадженню інновацій, недовіри до автоматизованих систем та невідповідності ефективно використовувати можливості ШІ.

Іншим важливим викликом є страх втрати робочих місць. У працівників, особливо в адміністративній сфері, виникають побоювання, що автоматизація та алгоритми зможуть замінити їхні функції, що може призвести до соціальної напруги та зниження лояльності персоналу.

Не менш складним аспектом залишається інтеграція ШІ з наявними ІТ-системами. Часто корпоративна інфраструктура є застарілою або розробленою без урахування масштабованих цифрових рішень, що ускладнює інтеграцію нових інструментів і вимагає додаткових фінансових та часових ресурсів.

У багатьох сферах професійної діяльності менеджера використання ШІ потребує суворого дотримання стандартів конфіденційності даних, етичних норм та галузевих вимог, що уповільнює або ускладнює процес його впровадження.

Потенційні шляхи подолання ключових перешкод впровадження ШІ в управлінське середовище наведено в табл. 3.

Сучасні реалії бізнесу породжують для менеджерів безліч нових викликів, через що управлінські процеси стають значно складнішими та потребують впровадження інноваційних підходів і технологій. Сьогодні спроможність менеджменту підприємства швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та інтегрувати сучасні цифрові інструменти визначає її результативність та ефективність.

Стрімкий розвиток науки й техніки відкриває перед управліннями додаткові можливості, серед яких особливе місце займає використання штучного інтелекту (ШІ). Його інтеграція в управлінські процеси дозволяє максимально розкрити потенціал бізнесу, визначити перспективні напрями діяльності та знаходити ефективні шляхи реалізації ринкових можливостей.

Технології ШІ здатні опрацьовувати великі масиви даних, виявляти приховані залежності та формувати точні прогнози, що дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Вони також підвищують ефективність оцінки інноваційних проєктів, дозволяючи бачити зв'язки та тенденції, які складно визначити традиційними методами [8].

Таблиця 3

Основні виклики впровадження ШІ в управлінське середовище

№ з/п	Виклики	Сутність проблеми	Потенційні шляхи подолання
1	Низький рівень цифрової культури	Недостатні навички роботи з технологіями у персоналу	Проведення навчальних програм, цифрова освіта менеджменту
2	Страх втрати робочих місць	Опір персоналу через побоювання заміни працівників алгоритмами	Формування нових ролей, перекваліфікація кадрів
3	Складність інтеграції з ІТ-системами	Несумісність старих корпоративних платформ із сучасними рішеннями ШІ	Модернізація ІТ-інфраструктури, використання API та модульних рішень
4	Регуляторні обмеження	Жорсткі вимоги щодо безпеки даних та етики	Розробка внутрішніх політик відповідності, залучення юристів з ІТ-права

Роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє менеджерам організації аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність організації.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризик-менеджмент	Використовуючи штучний інтелект, менеджери організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

Джерело: розробка автора на основі [6]

На відміну від класичних інформаційних систем, ШІ не лише імітує людське мислення, але й здатний до самонавчання. Це означає, що він може формувати метаалгоритми, що допомагають вирішувати завдання, з якими раніше не стикався. В управлінській практиці такі завдання зазвичай пов'язані з прийняттям неструктурованих або слабоструктурованих рішень.

Неструктуровані рішення – це рішення, що мають значний вплив на стратегічний розвиток організації, досягнення її ключових цілей та місії, а іноді – навіть на її подальше існування. Їх складність зумовлена відсутністю чітких алгоритмів вирішення та необхідністю врахування багатьох взаємопов'язаних факторів [9].

Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень (табл. 4).

В умовах невизначеного та нестабільного ринку, де динамічно змінюються споживчі потреби, конкурентне середовище та технологічні тренди, результативний менеджмент набуває критичного значення для підприємств. В умовах воєнного стану в Україні ці фактори посилюються через глибокі трансформації бізнес-середовища, спричинені не лише прямими втратами інфраструктури, зменшенням кількості робочих місць і порушенням господарської діяльності, але й розривами у регіональних та міжнародних ланцюгах постачання, змінами попиту та новими викликами у сфері логістики та управління ресурсами.

У таких умовах швидка адаптація до змінюваних обставин стає одним із головних викликів для українських менеджерів. Багато з них вимушені оперативно ухвалювати управлінські рішення, переорієнтовувати свою діяльність на нові ринки, оптимізувати виробничі процеси та шукати альтернативні джерела постачання. Гнучкість і модернізація управлінських практик стають запорукою

збереження бізнесу та досягнення високих результатів. Водночас управлінський облік є важливим інструментом, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Інтеграція новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, вже не є конкурентною перевагою, а перетворюється на необхідну умову виживання та зміцнення позицій підприємства на ринку. Зі зростанням обсягів інформації та змінами у суспільстві споживачі стають більш вимогливими й поінформованими, що змушує бізнес швидко адаптувати свої продукти та послуги до нових очікувань. Штучний інтелект дозволяє робити це ефективніше, забезпечуючи глибший аналіз даних і швидке реагування.

У контексті глобалізації та високої конкуренції менеджерам необхідно не лише миттєво реагувати на зміни, але й передбачати майбутні тенденції, використовуючи аналітичні та прогностичні можливості штучного інтелекту. На сучасних ринках, що постійно зазнають економічних і політичних потрясінь, така проактивність стає вирішальним чинником довгострокової стійкості бізнесу.

За умови належного застосування штучний інтелект може стати потужним інструментом для роботи в умовах невизначеності, надаючи цінну аналітичну інформацію та підтримку у процесі прийняття рішень. Водночас варто враховувати, що його впровадження у сферу управлінських рішень за таких умов супроводжується низкою суттєвих ризиків (табл. 5).

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси потребує стратегічного бачення та готовності до трансформацій. Ключовими чинниками успіху є ретельне планування, правильний вибір інструментів, ефективне управління даними та, передусім, підготовка персоналу. Інвестиції мають бути спрямовані не лише в технології, але й

у людей, що працюватимуть із ними, забезпечуючи їх належним навчанням і підтримкою для досягнення максимальної ефективності [12].

В умовах сучасної України цифрові інструменти у процесі прийняття управлінських рішень набувають особливої ваги. Багато організацій оперативно адаптуються до нових реалій, інтегруючи рішення на основі ERP-систем, таких як SAP і Microsoft Dynamics. Для малого та середнього бізнесу зростає популярність більш доступних та зручних платформ – QuickBooks і Zoho Books, що дають змогу ефективно вирішувати завдання фінансового обліку, бюджетування та управління грошовими потоками.

Отже, попри вагомі переваги використання ШІ в менеджменті підприємства, менеджерам необхідно враховувати можливі негативні наслідки. Тому ключовими завданнями менеджерів українських підприємств є розробка та впровадження етичних норм, забезпечення захисту даних, а також підтримка працівників у процесі адаптації до інноваційних технологічних рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Штучний інтелект дедалі глибше інтегрується в управлінські процеси, стаючи важливим інструментом підвищення результативності та ефективності підприємств. Його можливості в аналізі великих обсягів даних, прогнозуванні сценаріїв та оптимізації процесів створюють передумови для якісно нового рівня прийняття управлінських рішень.

Водночас досвід впровадження ШІ свідчить, що технологія не є панацеєю, а ефективність її використання безпосередньо залежить від рівня

підготовленості персоналу підприємства, здатності адаптуватися до змін та забезпечити баланс між автоматизацією та людським фактором. Найбільші ризики зосереджені у сферах, де потрібне морально-етичне оцінювання, інтуїтивні рішення та гнучке мислення – аспекти, які на сьогодні залишаються унікальними для людини.

Ключовими факторами успішної інтеграції штучного інтелекту у менеджмент підприємства є:

- розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації;
- гармонійне поєднання технологічних можливостей та управлінського досвіду;
- побудова етичної системи використання ШІ з чітким розподілом відповідальності.

Однією з ключових сфер застосування штучного інтелекту (ШІ) в менеджменті підприємства є процес ухвалення управлінських рішень. Інтеграція інструментів ШІ в цю діяльність менеджера забезпечує низку суттєвих переваг, серед яких: значне розширення обсягу доступної інформації для формування альтернативних варіантів рішень, оптимізація використання ресурсів, оперативний аналіз великих масивів даних, створення обґрунтованих сценаріїв наслідків ухвалених рішень та підвищення їхньої об'єктивності. Це, своєю чергою, знижує ризик виникнення опортуністичних підходів, що можуть суперечити стратегічним цілям і цінностям підприємства.

Таблиця 5

Ризики впровадження штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень

Ризики	Особливості
Зміщення алгоритмів	Алгоритми штучного інтелекту тренуються на історичних даних, які можуть містити упередження. Якщо ці упередження не розпізнані та не виправлені, ШІ може підсилювати їх і приймати рішення, що дискримінують певні групи людей, наприклад, за ознаками статі чи етнічної приналежності.
Захист конфіденційності інформації	Штучний інтелект часто використовує великі обсяги даних, включно з чутливою інформацією про клієнтів та внутрішні процеси організації. Це створює ризик витоку даних, особливо якщо системи ШІ підлягають кібератакам або зловживанню.
Скорочення персоналу	Впровадження штучного інтелекту може призвести до автоматизації багатьох процесів, які раніше виконували люди. Це може спричинити втрату робочих місць, особливо у сферах, де багато рутинних завдань можливо автоматизувати, таких як виробництво, логістика та обслуговування клієнтів.
Неготовність персоналу використовувати ШІ, додаткові витрати на перепідготовку персоналу	Щоб зберегти свою роль в організації, співробітники можуть потребувати повторного навчання або набуття нових навичок для роботи зі штучним інтелектом. Це може бути складним завданням і вимагати значних інвестицій часу та ресурсів як з боку організації, так і з боку співробітників.

В умовах невизначеності та швидких змін на ринку використання ШІ здатне суттєво покращити якість управлінських рішень і зміцнити конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення максимального ефекту менеджерам варто чітко визначити стратегічні цілі, забезпечити достовірність та повноту даних, підібрати оптимальні інструменти та провести підготовку персоналу.

Перспективи подальших досліджень:

1. Оцінювання впливу ШІ на довгострокову результативність менеджменту підприємств – визначення, як автоматизація управлінських рішень впливає на фінансові показники, інноваційність та корпоративну стабільність.

2. Дослідження нових моделей взаємодії людини та ШІ у прийнятті рішень, зокрема у кризових ситуаціях та умовах високої невизначеності.

3. Розробка методів адаптації ШІ до культурних та галузевих особливостей підприємств.

4. Аналіз етичних аспектів впровадження ШІ – питання прозорості алгоритмів, відповідальності за помилки та забезпечення прав людини.

5. Вивчення ролі ШІ у формуванні стратегій сталого розвитку, зокрема в контексті екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, у найближчі роки саме системний підхід, що поєднує технічні інновації, організаційні зміни та етичні принципи, дозволить максимально ефективно інтегрувати штучний інтелект у практику професійного управління організаціями, зберігаючи провідну роль менеджера як ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 713-725.

2. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). С. 646-658.

3. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. С. 63-78.

4. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public administration and regional development*. 2022. № 18. С. 1266-1280.

5. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108-114.

6. 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). С. 10-18.

7. Кривов'язюк І. Детермінанти забезпечення ефективності управлінських інновацій в бізнесі.

Наукові тренди постіндустріального суспільства : матеріали конференцій МІЦНД. : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 21 жовтня 2022 р. Дніпро, 2022. С. 42-45.

8. Перевозова І. В., Даляк Н. А., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Неміш Ю. В. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю. *Економіка і організація управління в умовах невизначеності*. 2023. Вип. 16. С. 53-61.

9. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 5-14.

10. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 25-38.

11. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2 (72). С. 74-84.

12. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. 2017. No 4. P. 22-37.

13. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 19, No 1. P. 45-56.

14. Grynko T. Evolution of business activity: changes and trends. *Actual problems of economics*. 2023. Vol. 1. № 269. P. 40-48.

15. Serwar A. The Role of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal. *The Journal of Research Review*. 2023. Vol. 1. Is. 2. P. 77-85.

16. Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., Krogh G. Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*. 2019. P. 110-121.

REFERENCES

1. Arzyantseva, D., Zakharkevych, N., Izhevsky, P., Krushynska, A., Arzyantseva, D., Zakharkevych, N., Izhevsky, P. and Krushynska, A. (2024), *Vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesi ukhvalennia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi, Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 6(34), s. 713-725.

2. Basiurkina, N. and Lyzohub, A. (2024), *Model pryiniattia innovatsiino-investytsiinykh rishen shchodo rozvytku suchasnykh pidpriemstv, Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 4 (4), s. 646-658.

3. Verbivska, L. V. (2023), *Zastosuvannia instrumentiv shtuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva, Problemy suchasnykh transformatsii*, № 10, s. 63-78.

4. Honiukova, L. V. and Surzhyk, M. V. (2022), *Modeli ta metody pryiniattia publichno-upravlinskykh rishen, Public administration and regional development*, № 18, s. 1266-1280.

5. Hrynychak, N. A. and Horobets, O. O. (2024), Vplyv tsyfrovizatsii na protses pryiniattia upravlin-skykh rishen u mizhnarodnomu biznesi, *Statystyka Ukrainy*, № 2, s. 108-114.
6. Hudz, O. Ye., Hadytskyi, M. H. and Cherni-avskyi, I. Yu. (2024), Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoi transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiiakh, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 2(45), s. 10-18.
7. Kryvoviazuk, I. (2022), Determinanty zab-ezpechennia efektyvnosti upravlin-skykh innovatsii v biznesi, *Naukovi trendy postindustrialnoho suspilstva : materialy konferentsii MTsND. : zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Dnipro, 21 zhovtnia 2022, r. Dnipro*, s. 42-45.
8. Perevozova, I. V., Daliak, N. A., Lozinska, L. D., Kulyk, T. P. and Nemish, Yu. V. (2023) Rozrobka stratehii upravlinnia marketynhovymy vytratamy pidpriemstva ta osoblyvosti yikh kontroliu, *Ekonomi-ka i orhanizatsiia upravlinnia v umovakh nevyznachenosti*, vyp. 16, s. 53-61.
9. Skliaruk, I. and Vovk, N. (2024), Upravlinskyi oblik biznes-protseviv v umovakh didzhitalizatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59, s. 5-14.
10. Shevchuk, A. (2024), Stratehichni alternatyvy v systemi upravlinnia biznes protsesamy: shtuchnyi intelekt ta uriadova stratehiia 2027, *Naukovi perspek-tyvy*, № 5(47), s. 25-38.
11. Shymanovska-Dianych, L. M. and Lozova, O. V. (2024), Vplyv tsyfrovoi zrilosti na transformatsiiu biznes-protseviv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy, *ECONOMICS: time realities*, № 2 (72), s. 74-84.
12. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), Ma-chine, Platform, Crowd: Harnessing, *Our Digital Fu-ture*, № 4, s. 22-37.
13. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), Arti-ficial Intelligence for the Real World, *Harvard Busi-ness Review*, vol. 19, No 1, p. 45-56.
14. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), Arti-ficial Intelligence for the Real World, *Harvard Busi-ness Review*, vol. 19, No 1, p. 45-56.
15. Grynko, T. (2023), Evolution of business activ-ity: changes and trends, *Actual problems of economics*, vol. 1, № 269, p. 40-48.
16. Serwar, A. (2023), The Role of Artificial Intel-ligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal, *The Journal of Research Review*, vol. 1. Is. 2, p. 77-85.
17. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M. and Krogh, G. (2019), Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence, *Californ-ia Management Review*, p. 110-121.

Стаття надійшла: 02.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025