

ВІПЛИВ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ: СУЧАСНИЙ ДОСВІД ТА ВИКЛИКИ

Матвій Іван Романович

*аспірант кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
м. Рівне, Україна*

Стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) трансформує управлінські процеси, забезпечуючи перехід від інтуїтивних до аналітичних і прогностичних моделей, заснованих на обробці великих масивів даних. Це підвищує точність, швидкість та адаптивність прийняття рішень в умовах невизначеності та динамічних змін [1].

Водночас впровадження ШІ супроводжується викликами, зокрема значними фінансовими витратами, ризиками якості та безпеки даних, а також етичними дилемами автоматизації [2]. Це зумовлює необхідність наукового осмислення та розробки механізмів мінімізації ризиків і забезпечення відповідального використання ШІ в управлінні.

Системи підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту (AI-DSS) – це інтерактивні аналітичні платформи, що використовують машинне навчання, обробку великих даних та інтелектуальні моделі для підвищення якості управлінських рішень. Вони забезпечують аналіз складних проблем, прогнозування та моделювання сценаріїв, підвищуючи обґрунтованість управлінських дій.

Теоретичною основою AI-DSS є концепція обмеженої раціональності Герберта Саймона, яка пояснює прийняття рішень в умовах неповної інформації та обмежених ресурсів. У цьому контексті ШІ розширює раціональність, компенсуючи людські обмеження через швидкий аналіз даних.

Водночас соціотехнічна теорія підкреслює, що ефективність AI-DSS залежить не лише від технологій, а й від людського фактора, організаційної культури та якості взаємодії «людина–система», що визначає необхідність комплексного підходу до інтеграції ШІ в управління [3].

Автоматизація збору та обробки даних скорочує час на аналітичну роботу і дозволяє швидко оцінювати сценарії розвитку подій, підвищуючи гнучкість управлінських процесів. Емпірично встановлено, що впровадження ШІ може забезпечити до 87,5% економії часу при

аналізі фінансової звітності, що підтверджує його ефективність у оптимізації бізнес-процесів [4].

Інтеграція ШІ в управлінські системи супроводжується міждисциплінарними ризиками, що впливають на ефективність організацій. Ключові групи ризиків включають фінансові (великі початкові інвестиції з невизначеною окупністю), операційні (залежність від зовнішніх платформ, складність інтеграції та можливі збої), етичні (алгоритмічна упередженість, що може призводити до дискримінаційних рішень) та кібербезпека (витоки даних та новітні цифрові загрози).

Практика 2025 року показала типові помилки: у Volkswagen Cariad спроба масштабної «Big Bang» трансформації без поетапності призвела до перенавантаження ресурсів; у Google AI Overviews моделі генерували «галюцинації», віддаючи пріоритет узгодженості мови над точністю; інцидент Arup Deepfake Heist продемонстрував використання deepfake для маніпуляцій [5].

Проблема «чорної скриньки» ускладнює інтерпретацію результатів і визначення відповідальності, що підкреслює необхідність застосування Explainable AI для прозорості та контролю управлінських процесів [6].

Попри автоматизацію управлінських процесів, ключову роль у ефективності AI-DSS відіграє людський фактор. Компетентність менеджерів, технологічна підготовка та здатність працювати з аналітичними інструментами визначають результативність інтеграції систем у практику управління.

Навіть найсучасніші алгоритми потребують інтерпретації та контролю людиною. Менеджери зі знаннями в аналізі даних і принципах ШІ здатні мінімізувати ризики помилкових або упереджених рішень.

Підхід «людина + ШІ» (human-in-the-loop) зберігає вирішальну роль людини на критичних етапах, поєднуючи аналітичну потужність алгоритмів із контекстним мисленням та етичними міркуваннями.

Особливого значення набуває розвиток «цифрового мислення» (digital mindset), здатності критично оцінювати результати алгоритмів і ефективно інтегрувати цифрові інструменти, що підкреслює важливість когнітивної гнучкості, аналітичних навичок та відповідальності у цифровій трансформації [6].

Ефективна інтеграція ШІ в управлінські системи вимагає комплексного та поетапного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та етичні аспекти. Рекомендовано запускати пілотні проекти з подальшим масштабуванням успішних практик, забезпечувати прозорість і етичну рамку, контролювати якість алгоритмів та дотримуватись нормативних вимог.

ШІ є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг, проте його результативність залежить від інтеграції з людською експертизою, компетенціями менеджерів та організаційною культурою. Максимальний ефект досягається при поєднанні технологій із критичним мисленням і досвідом управлінців.

Успішна цифрова трансформація передбачає системне управління змінами, адаптацію бізнес-процесів, розвиток нових компетенцій і дотримання етичних принципів. Перспективи розвитку AI-управління пов'язані зі створенням збалансованих моделей «людина – технологія», що забезпечують економічну ефективність, соціальну відповідальність і стійкість організацій.

Література:

1. Оболенський О.Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики // Вчені записки. – 2023. – № 33(4). – С. 121-137. – Режим доступу: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074
2. Трикуліч П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159>.
3. Goga A. J. Impact of AI-Based Decision Support Systems on Managerial Decision // Journal of Cultural Analysis and Social Change. – 2025. – Vol. 10, № 4. – P. 2018–2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3117>.
4. Глембицький, о. (2024). Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки , 336(6), С. 383-389. Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1265>
5. The Biggest AI Fails of 2025: Lessons from Billions in Losses // NineTwoThree. – 15 December 2025. – Режим доступу: <https://www.ninetwothree.co/blog/ai-fails>.
6. The ethical implications of AI decision-making // RSM Global. – 12 December 2024. – Режим доступу: <https://www.rsm.global/insights/ethical-implications-ai-decision-making>.