

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті досліджено вплив технологій штучного інтелекту на процеси управління організаційними трансформаціями в умовах діджиталізації. Здійснено аналіз сучасних наукових підходів до розуміння ролі ШІ в управлінні змінами та узагальнено напрями його практичного застосування в межах різних управлінських моделей. Розкрито, що штучний інтелект трансформує не лише функціональні аспекти управління, а й організаційну структуру, корпоративну культуру та моделі прийняття рішень. Особливу увагу приділено розробці структурованої моделі цифрової трансформації організації, що включає п'ять ключових етапів: оцінку цифрової зрілості, інтеграцію ШІ в окремі процеси, перебудову управлінських структур, трансформацію корпоративної культури та повну адаптацію до ШІ-орієнтованої моделі управління. Обґрунтовано, що ефективне впровадження ШІ можливе лише за умов високої цифрової готовності, стратегічного бачення керівництва та розвитку цифрових компетенцій персоналу. У результаті зроблено висновок про необхідність системного переосмислення управлінських підходів у контексті глибокої технологічної трансформації бізнес-середовища.

Ключові слова: штучний інтелект, управління змінами, цифрова трансформація, організаційна структура, управлінські моделі, діджиталізація, інновації, цифрова зрілість, корпоративна культура, адаптивність, управління персоналом.

The article explores the growing influence of artificial intelligence (AI) on the processes of organizational transformation management in the context of accelerating digitalization. The relevance of the topic lies in the increasing complexity and dynamism of the external environment, which requires modern organizations to revise their traditional management paradigms and adapt to the logic of intelligent, data-driven decision-making. The purpose of the article is to substantiate the role of AI as a catalyst for structural, functional, and cultural changes in organizations undergoing digital transformation. The research methodology is based on a systemic approach, which integrates methods of comparative analysis, structural modeling, abstraction, and logical generalization. The author also uses analytical tools to identify the interdependencies between AI implementation stages and transformation outcomes. The obtained results demonstrate that AI integration enhances the strategic agility and innovation potential of organizations by transforming decision-making mechanisms, optimizing internal processes, and promoting a culture of digital openness. It is revealed that the degree of AI influence varies depending on the type of management model, with the most profound changes observed in adaptive and digital ecosystems. A conceptual framework of AI-based transformation stages is proposed, which includes assessment of digital maturity, implementation of AI in separate processes, reconfiguration of organizational structures, cultural transformation, and final adaptation to an AI-oriented management model. This model reflects the logical and consistent nature of organizational changes required for sustainable integration of intelligent technologies. The practical value of the article lies in the possibility of applying the proposed transformation model by company executives and consultants as a strategic roadmap for implementing AI-based solutions in management. The findings may serve as a methodological basis for developing digital transformation programs in both private and public sector organizations, ensuring higher competitiveness, process efficiency, and adaptive capacity in the era of intelligent technologies.

Key words: artificial intelligence, change management, digital transformation, organizational structure, management models, digitalization, innovation, digital maturity, corporate culture, adaptability, human resource management.

УДК 005.21:004.8:005.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-53>

Іванченко А.В.¹

к.держ.упр., доцент
проректор з науково-педагогічної
роботи, соціально-економічного
розвитку та молодіжної політики,
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Іванчиков Д.В.²

здобувач вищої освіти
ступеня доктора філософії,
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Ivanchenko Andrii

National University
Zaporizhzhia Polytechnic

Ivanchikov Dmytro

National University
Zaporizhzhia Polytechnic

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації, що охоплює всі сфери суспільного та економічного життя, ключовим викликом для суб'єктів господарювання стає адаптація до змін шляхом інтеграції передових цифрових технологій. Однією з найвпливовіших технологій, що формує нові парадигми управління, є штучний інтелект (ШІ). Застосування ШІ докорінно змінює логіку прийняття управлінських рішень, моделі взаємодії з клієнтами, систему

внутрішньоорганізаційних комунікацій та підходи до трансформації бізнес-процесів. У зв'язку з цим актуалізується науковий пошук щодо виявлення та систематизації впливу ШІ на організаційні трансформації, що зумовлює потребу в оновленні управлінських концепцій та інструментарію відповідно до нових технологічних реалій.

Незважаючи на зростаючу кількість наукових публікацій, присвячених діджиталізації та ШІ, залишається недостатньо дослідженим механізм

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2649-892X>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2884-6862>

впливу штучного інтелекту на процеси управління саме в контексті організаційних трансформацій. Зокрема, вимагає уточнення, яким чином алгоритми ШІ можуть забезпечити ефективність стратегічного управління змінами, підвищення адаптивності організацій до зовнішніх викликів, оптимізацію внутрішніх структур і розвиток інноваційного потенціалу. Крім того, постає проблема формування компетенцій керівників нового покоління, здатних ефективно взаємодіяти з інтелектуальними системами. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння трансформаційного потенціалу ШІ в умовах діджиталізації та розробки науково обґрунтованих підходів до управління організаційними змінами за умов широкого впровадження інтелектуальних технологій у практику господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасного наукового дискурсу засвідчує зростання інтересу до проблематики впливу технологій штучного інтелекту на управлінські процеси в умовах цифрової трансформації. Вагомий внесок у дослідження даного напрямку зроблено зарубіжними та вітчизняними вченими, які зосереджують увагу на питаннях цифровізації бізнесу, трансформації організаційних структур, управління змінами, а також практичного застосування ШІ в різних функціональних сферах управління.

Зокрема, у працях таких дослідників, як М. Ерікссон [4], П. Леонарді [5], розглядаються питання трансформації бізнес-моделей під впливом інтелектуальних технологій, а також роль ШІ як рушія Четвертої промислової революції. Вони наголошують на необхідності переосмислення стратегічного управління в контексті глибокої цифровізації та автоматизації. У працях Д. Рока [6], Н. Нопонена [7] та В. Парка [8] порушується проблема інноваційності організацій, що впроваджують ШІ, та обґрунтовується зростання продуктивності за рахунок автоматизації рутинних управлінських функцій.

В українському науковому середовищі дане питання також набуває все більшої уваги. Зокрема, у працях Л. Вербівської [1], В. Пономаренко [3], розглядається стратегічна роль цифрових технологій у розвитку національної економіки, а також важливість адаптації управлінських практик до нових умов. Водночас, слід відзначити, що більшість наукових досліджень зосереджені на загальних аспектах цифровізації або аналізі економічного ефекту від застосування ШІ, тоді як проблема його цілеспрямованого впливу на процеси організаційних трансформацій, зокрема у розрізі управлінських моделей, інституційних змін та трансформації управлінської культури, залишається фрагментарно дослідженою.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень свідчить про наявність окремих теоретичних

і прикладних напрацювань, однак комплексне бачення трансформаційного впливу ШІ на організації, інтегроване в парадигму управління в умовах діджиталізації, ще не сформоване. Це зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічного осмислення даної проблематики та розробки ефективних підходів до управління організаційними змінами з урахуванням потенціалу інтелектуальних технологій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз впливу технологій штучного інтелекту на процеси управління організаційними трансформаціями в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасному науково-практичному дискурсі штучний інтелект розглядається не лише як технологічне нововведення, а як ключовий чинник трансформації управлінських процесів, що сприяє зміні організаційної парадигми в бік адаптивності, динамічності та цифрової інтегрованості. Управління організаційними трансформаціями традиційно ґрунтувалося на поступовому вдосконаленні внутрішніх структур, підвищенні ефективності прийняття рішень, впровадженні інновацій. Утім, інтеграція технологій ШІ радикалізує ці процеси, надаючи їм нової якості через автоматизацію аналітики, предиктивне моделювання та здатність до самоадаптації управлінських систем.

Управлінські трансформації в умовах цифровізації відбуваються за декількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, спостерігається зміна структури прийняття рішень – від інтуїтивно-евристичних до аналітично-алгоритмічних моделей, в яких домінують інструменти штучного інтелекту. Завдяки можливості обробки великих обсягів даних у режимі реального часу (big data analytics), ШІ забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, їхню швидкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [2, с.176]. Це дозволяє знижувати рівень невизначеності, що традиційно ускладнює реалізацію трансформаційних стратегій.

По-друге, ШІ трансформує організаційну структуру підприємств у напрямі цифрових екосистем. Замість ієрархічних моделей дедалі більше поширюються платформені структури, де комунікація та координація процесів відбувається через цифрові інтерфейси з використанням інтелектуальних агентів, чат-ботів, систем машинного навчання. Такі структури є більш гнучкими, масштабованими та стійкими до змін, що істотно підвищує ефективність управління трансформаціями.

По-третє, значні зміни відбуваються у кадровій політиці та корпоративній культурі. ШІ сприяє автоматизації рутинних функцій і водночас висуває нові вимоги до компетенцій персоналу, зокрема – до розвитку цифрової грамотності,

вміння працювати з алгоритмічними системами, аналітичного мислення [7, с. 43]. Формується нова управлінська культура, орієнтована на взаємодію людини й машини, у якій важливе місце посідає довіра до алгоритмів і відкритість до змін.

Водночас широке впровадження ШІ в управлінську практику супроводжується певними ризиками та викликами. До них належать етичні аспекти прийняття рішень, ризики алгоритмічної упередженості, загроза надмірної автоматизації, що може призвести до втрати людського контролю над критично важливими управлінськими функціями. Тому важливою складовою ефективного управління організаційними трансформаціями є розробка комплексних регуляторних механізмів, що забезпечують збалансоване впровадження ШІ з урахуванням соціальних, етичних та економічних чинників.

В умовах інтенсивного розвитку цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, традиційні підходи до управління організаціями втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучкішим, більш динамічним та інноваційно орієнтованим моделям. Інтеграція ШІ стає не лише технічним оновленням управлінських процесів, але й чинником стратегічного переосмислення самої природи управління, трансформуючи принципи лідерства, механізми комунікації, систему ухвалення рішень та організаційну культуру в цілому [8, с. 16]. Такий перехід потребує системного аналізу того, як саме різні управлінські моделі реагують на виклики та можливості, породжені впровадженням інтелектуальних технологій.

У сучасних умовах цифрової трансформації організаційні моделі управління зазнають суттєвих змін під впливом інтелектуальних технологій. Штучний інтелект поступово інтегрується в управлінські практики, модифікуючи як операційні, так і стратегічні підходи до керування організаціями. Застосування ШІ набуває специфічних форм у межах різних управлінських моделей, залежно від їхньої структурної логіки, ступеня централізації, адаптивності та цифрової зрілості. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення напрямів використання ШІ в розрізі ключових управлінських моделей для виявлення трансформаційного потенціалу цих технологій (табл. 1).

У табл. 1 показано, що ступінь інтеграції штучного інтелекту в управлінські моделі безпосередньо залежить від гнучкості та інноваційної спроможності самих моделей. Класична ієрархічна модель, хоча й характеризується централізованою системою прийняття рішень, здатна до часткової автоматизації рутинних управлінських функцій за рахунок впровадження ШІ у сферу адміністративного контролю та внутрішньої комунікації. Водночас потенціал таких технологій у межах ієрархічної моделі залишається обмеженим через низький рівень адаптивності до швидкозмінного середовища.

Натомість процесно-орієнтована модель управління демонструє вищий рівень інтеграції інтелектуальних систем. ШІ тут виконує роль інструменту аналітичної діагностики та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє істотно підвищити ефективність

Таблиця 1

Використання штучного інтелекту в розрізі управлінських моделей

Управлінська модель	Ключові характеристики	Застосування технологій ШІ	Очікувані ефекти
Класична (ієрархічна)	Централізоване прийняття рішень, жорстка вертикаль влади	Автоматизація адміністративних рутин, чат-боти для комунікацій, системи контролю виконання завдань	Підвищення оперативності, зменшення навантаження на лінійних керівників
Процесна (бізнес-процесна)	Орієнтація на ефективність процесів, стандартизація та оптимізація	Інтелектуальний процес-майнінг, ШІ-аналітика для виявлення неефективностей, оптимізація ланцюгів створення вартості	Зниження витрат, пришвидшення циклів, зростання продуктивності
Проектно-орієнтована	Гнучкість, тимчасовість, орієнтація на результат	Прогнозування ризиків проєктів, алгоритми планування ресурсів, AI-підтримка керування проєктами (PM-боти)	Поліпшення управління строками, ресурсами та якістю проєктів
Адаптивна (гнучка, agile)	Децентралізація, швидке реагування на зміни, самоорганізація команд	Інтелектуальний аналіз зворотного зв'язку клієнтів, рекомендаційні системи для прийняття рішень у командах	Підвищення клієнтоорієнтованості, посилення внутрішньої синергії, скорочення часу на адаптацію
Цифрова (платформенна, еко-системна)	Висока цифровізація, взаємодія з цифровими платформами, інтеграція зовнішніх партнерів	Використання ШІ для аналізу великих даних, побудови платформених стратегій, адаптивних моделей поведінки систем	Створення нової вартості через платформи, швидке масштабування, інтелектуальна взаємодія з екосистемами

Джерело: сформовано авторами

ресурсного забезпечення, зменшити витрати й покращити якість управлінських рішень [4]. Інструменти процес-майнінгу та інтелектуального моделювання дозволяють не лише ідентифікувати вузькі місця в бізнес-процесах, а й передбачити їхню поведінку у разі впровадження змін [9, с. 441].

Проектно-орієнтована модель, що базується на гнучкості та тимчасовості, також виграє від впровадження ШІ, насамперед у сфері планування, моніторингу ризиків та управління ресурсами. Штучний інтелект тут виконує функцію «цифрового радника», який допомагає передбачати часові та фінансові відхилення, оцінювати ефективність командної роботи, а також оптимізувати прийняття рішень у межах проєктного циклу. Це дозволяє значно підвищити результативність реалізації трансформаційних ініціатив [4].

Особливо сприятливим середовищем для широкого застосування ШІ є адаптивна та цифрова моделі управління. У гнучких структурах (agile), які швидко реагують на зміни зовнішнього середовища, ШІ використовується для аналітики зворотного зв'язку клієнтів, формування персоналізованих рішень, автоматичного розподілу завдань [5]. У цифрових екосистемах, де організація є частиною багаторівневої платформи, ШІ забезпечує узгодженість дій між учасниками, підтримує масштабування бізнес-моделі, а також сприяє синергетичній взаємодії між людськими та цифровими агентами.

Технології штучного інтелекту слугують каталізатором організаційної еволюції, сприяючи переходу від жорстких ієрархій до динамічних та мережових форм управління. При цьому ефективність застосування ШІ прямо залежить від здатності організації до адаптації, цифрової відкритості та готовності керівництва до трансформаційних змін.

Отже, подальший розвиток управлінських моделей відбуватиметься під впливом не лише технологічних інновацій, а й організаційної культури, яка формує сприятливі умови для гармонійної взаємодії між людиною й алгоритмом [6].

З огляду на зростаючу складність бізнес-середовища та необхідність адаптації до технологічних змін, сучасні організації стикаються з потребою не просто впроваджувати окремі цифрові інструменти, а здійснювати повноцінну трансформацію управлінських підходів. У цьому контексті штучний інтелект виступає як стратегічний драйвер змін, що потребує цілісного бачення етапності та логіки інтеграції в організаційне середовище. Важливою передумовою успішної цифрової трансформації є розуміння того, що застосування ШІ має відбуватись у контексті організаційної стратегії, змін у структурі, процесах і корпоративній культурі.

Управління організаційними трансформаціями в умовах діджиталізації вимагає не лише впровадження технологічних інновацій, але й глибокої перебудови управлінської логіки, культури та структури організації. Штучний інтелект, як провідна технологія сучасної цифрової епохи, стає ключовим каталізатором таких змін. Його ефективна інтеграція не є одномоментним актом, а складним і поетапним процесом, що охоплює кілька взаємопов'язаних стадій розвитку організації [2, с. 178–179].

Розуміння логіки цих етапів є критично важливим для керівників і стратегів, які прагнуть не лише технологічного оновлення, але й комплексної трансформації управлінської системи відповідно до викликів цифрової економіки. У цьому контексті доцільним є представлення послідовної моделі цифрової трансформації організації з урахуванням впровадження ШІ (рис. 1).

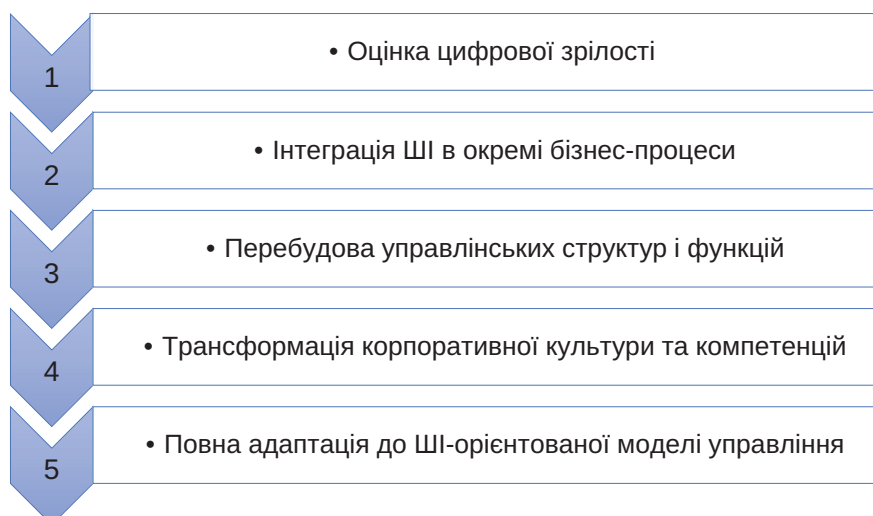


Рис. 1. Етапи цифрової трансформації організації з використанням технологій штучного інтелекту

Джерело: запропоновано авторами

Рисунок 1 ілюструє логічну послідовність трансформаційних змін в організації, що впроваджує ШІ як стратегічну технологію. Початковим етапом є діагностика поточного стану цифрової зрілості, яка дозволяє оцінити здатність організації до прийняття нових технологій, виявити слабкі місця в інфраструктурі, процесах і компетенціях. Цей етап слугує базисом для формування обґрунтованої цифрової стратегії [3, с. 86].

Другий етап передбачає пілотне впровадження технологій ШІ в окремі процеси – наприклад, у сферу обслуговування клієнтів, логістику, фінансову аналітику або HR. Цей рівень характеризується спробами локальної автоматизації й аналітики, що дає змогу отримати перші результати та сформувати внутрішній досвід роботи з інтелектуальними системами.

На третьому етапі організація здійснює перегляд структур управління – впроваджуються нові ролі (data officers, AI-модератори), зменшується ієрархічність, з'являються гнучкі командні моделі [8]. Така структурна адаптація є необхідною для забезпечення швидкого прийняття рішень на основі даних та ефективної інтеграції технологій ШІ у ключові управлінські функції.

Четвертий етап – це трансформація організаційної культури. Формується цифрове мислення, культивується відкритість до інновацій, змінюються моделі лідерства. Особливе значення має розвиток компетенцій персоналу, зокрема в галузі цифрової аналітики, алгоритмічної грамотності та роботи з інтелектуальними системами.

Завершальним є п'ятий етап повної адаптації до ШІ-орієнтованої моделі управління, коли штучний інтелект перестає бути інновацією й перетворюється на повноцінного суб'єкта управлінського середовища. На цьому рівні ШІ бере участь у стратегічному плануванні, управлінні ризиками, моделюванні поведінки ринку, забезпечуючи організаціям високу адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність у цифровій економіці [1]. Загалом цифрова трансформація під впливом ШІ є поступовим, але незворотним процесом, який вимагає системного підходу, стратегічного бачення та глибоких змін у всіх компонентах управлінської системи.

Застосування технологій штучного інтелекту в управлінні організаційними трансформаціями виступає не лише інструментальним рішенням, а й чинником формування нової управлінської парадигми. Це потребує оновлення теоретико-методологічних підходів до розуміння природи управлінських змін, а також перегляду стратегій цифрової трансформації підприємств з урахуванням можливостей, викликів та обмежень, що супроводжують використання ШІ.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано та узагальнено

трансформаційний вплив технологій штучного інтелекту на управлінські процеси в умовах цифрової економіки. Доведено, що ШІ відіграє роль не лише інструментального засобу підвищення ефективності організаційної діяльності, а й стає стратегічним чинником, що трансформує парадигму управління загалом. Його впровадження супроводжується не лише технологічними, а й структурними, процесуальними та культурними зрушеннями в межах організації.

Проаналізовано відмінності у використанні ШІ залежно від управлінської моделі. Встановлено, що чим вищим є рівень гнучкості, децентралізації та цифрової готовності організації, тим глибшою є інтеграція інтелектуальних технологій у її управлінські практики. Це підтверджує необхідність адаптації організаційних структур до умов динамічного середовища шляхом формування нових компетенцій, відкритої цифрової культури та оновлення управлінського інструментарію.

Розроблено структурно-етапну модель цифрової трансформації організації з використанням ШІ, що дозволяє систематизувати процес переходу від традиційних управлінських практик до ШІ-орієнтованої моделі. Ця модель відображає логічну послідовність трансформаційних змін – від оцінки цифрової зрілості до повної інтеграції ШІ в управлінське середовище, що сприяє підвищенню стратегічної гнучкості та інноваційної спроможності організації.

Узагальнено, що ефективність використання ШІ в управлінні трансформаційними процесами визначається не лише наявністю технологічної інфраструктури, а й здатністю керівництва сформувати нове бачення організаційного розвитку. Це потребує стратегічного управління змінами, впровадження інтелектуального аналізу даних, а також формування міждисциплінарних управлінських команд.

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту в управлінську практику повинно розглядатися як системний і багаторівневий процес, що охоплює всі аспекти функціонування організації. Його успішність залежить від балансу між технологічними інноваціями та організаційною здатністю до змін, що вимагає подальших досліджень у площині формування адаптивних управлінських моделей нового покоління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Глухий А.О., Луговий М.Д. Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему

менеджменту організацій. *Academy Review*. 2024. № 2 (61). С. 174–185. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).

3. Пономаренко В. С. Використання технологій штучного інтелекту у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 84–89. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4407/4337/> (дата звернення: 20.03.2025).

4. Eriksson M., Djoweini C. Artificial Intelligence's Impact on Management: A literature review covering artificial intelligence's influence on leadership skills and managerial decision-making processes: thesis. 2020. URL: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-279737> (дата звернення: 23.03.2025).

5. Leonardi P. Helping Employees Succeed with Generative AI. *Harvard Business Review*. 2023. November-December. URL: <https://hbr.org/2023/11/helping-employees-succeed-with-generative-ai> (дата звернення: 22.03.2025).

6. McAfee A., Rock D., Brynjolfsson E. How to Capitalize on Generative AI. *Harvard Business Review*. 2023. November-December. URL: <https://store.hbr.org/product/how-to-capitalize-on-generative-ai/S23061> (дата звернення: 12.03.2025).

7. Noponen N. Impact of Artificial Intelligence on Management. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 2019. Vol. 24. No. 2. P. 43–50. URL: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol24_no2_pages_43-50.pdf (дата звернення: 20.03.2025).

8. Park W. Artificial intelligence and Human resource management: New perspectives and challenges. Kyung Hee University. School of Management. P. 16. URL: <https://www.jil.go.jp/profile/documents/w.park.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).

9. Prykhodko I., Kravchenko L., Levkiv H., Zerkal A., Kozak S. The influence of external and internal factors on the reengineering of business processes in the context of the activities of transport enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). P. 439–448. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4408> (дата звернення: 19.03.2025).

REFERENCES:

1. Verbivska L. V. (2023). Zastosuvannia instrumentiv shturnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in managing enterprise competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 10. DOI:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> (accessed March 12, 2025) (in Ukrainian).

2. Hlukhyi A. O., Luhovyi M. D. (2024). Metodolohichni zasady vprovadzhennia shturnoho intelektu u systemu menedzhmentu orhanizatsii [Methodological principles of artificial intelligence implementation in organizational management]. *Academy Review*, vol. 2(61), pp. 174–185. Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13.pdf> (accessed March 22, 2025) (in Ukrainian).

3. Ponomarenko V. S. (2023). Vykorystannia tekhnolohii shturnoho intelektu u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Use of artificial intelligence technologies in strategic enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 84–89. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4407/4337/> (accessed March 20, 2025) (in Ukrainian).

4. Eriksson M., Djoweini C. (2020). Artificial intelligence's impact on management: A literature review covering artificial intelligence's influence on leadership skills and managerial decision-making processes [Bachelor's thesis, KTH Royal Institute of Technology]. Available at: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-279737> (accessed March 23, 2025).

5. Leonardi P. (2023). Helping employees succeed with generative AI. *Harvard Business Review*, November–December. Available at: <https://hbr.org/2023/11/helping-employees-succeed-with-generative-ai> (accessed March 22, 2025).

6. McAfee A., Rock D., Brynjolfsson E. (2023). How to capitalize on generative AI. *Harvard Business Review*, November–December. Available at: <https://store.hbr.org/product/how-to-capitalize-on-generative-ai/S23061> (accessed March 12, 2025).

7. Noponen, N. (2019). Impact of artificial intelligence on management. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 24(2), pp. 43–50. Available at: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol24_no2_pages_43-50.pdf (accessed March 20, 2025).

8. Park W. (n.d.). Artificial intelligence and human resource management: New perspectives and challenges. Kyung Hee University, School of Management. Available at: <https://www.jil.go.jp/profile/documents/w.park.pdf> (accessed March 20, 2025).

9. Prykhodko I., Kravchenko L., Levkiv H., Zerkal A., Kozak S. (2024). The influence of external and internal factors on the reengineering of business processes in the context of the activities of transport enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3(56), pp. 439–448. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4408> (accessed March 19, 2025).