

УДК 005.3:004.8

JEL M11, O30

DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-6

Журавель О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7531-136X>

Olena Zhuravel

Institute of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University

Міхляєв М. О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,
Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9797-6057>

Maksym Mikhliayev

Institute of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTERPRISE MANAGEMENT: BENEFITS AND CHALLENGES

Анотація. У статті досліджено використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні підприємством, визначено його ключові переваги та основні виклики. Проаналізовано сучасні наукові публікації щодо інтеграції ШІ у різні бізнес-процеси, включаючи виробництво, маркетинг, логістику, управління персоналом, фінанси, науково-дослідну діяльність, інформаційні технології, обслуговування клієнтів, управління проєктами та загальне управління підприємством. Визначено переваги застосування ШІ та узагальнено ключові виклики, що включають етичні, технічні та організаційні ризики: упередженість алгоритмів, порушення приватності, непрозорість рішень та питання відповідальності. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень безпечного, ефективного та системного впровадження ШІ в управлінську практику.

Ключові слова: управлінські рішення, управління підприємством, штучний інтелект, прийняття рішень, цифровізація.

Abstract. Introduction. The increasing integration of artificial intelligence (AI) in enterprise management created ongoing debates regarding its potential benefits and challenges. With AI tools such as ChatGPT gaining widespread attention, enterprises face opportunities to automate cognitive tasks, enhance decision-making speed, and optimize business processes across various functions. Concerns about ethical implications, algorithmic bias, data privacy, and accountability remain unresolved. **Purpose.** This study aims to analyze current scientific literature on AI applications in enterprise management to identify its advantages and challenges, outline key trends, and highlight potential areas for further research in managerial practice. **Methods.** A review of national and international publications was conducted, examining AI integration across multiple business functions, including production, marketing, logistics, human resources, finance, R&D, IT management, customer service, project management, and general enterprise management. Comparative analysis was used to classify the benefits and challenges of AI deployment by business function. **Results.** AI adoption enhances operational efficiency, productivity, decision-making speed, and accuracy in managerial processes. Across business functions, AI supports automation of routine tasks, predictive analytics, resource optimization, and personalized customer interaction. At the same time, its application introduces challenges such as algorithmic bias, risks to data privacy, non-transparent decision-making, ethical dilemmas, and unclear responsibility for AI-driven outcomes. **Conclusion.** The findings demonstrate that AI can significantly improve enterprise performance and innovation. However, successful implementation requires careful management of ethical, technical, and organizational risks. Future research should focus on industry-specific AI effectiveness, ethical and transparent decision-making frameworks, and the impact of AI on corporate culture and managerial decision-making processes.

Keywords: managerial decisions, enterprise management, business management, artificial intelligence (AI), decision-making, digitalization.

Постановка проблеми. Дискусії про штучний інтелект (ШІ) тривають вже не перший рік, і з появою ChatGPT інтерес до використання ШІ лише набирає обертів. Можна з певністю стверджувати, що відбулася свого роду революція майже у всіх сферах суспільного життя, де важливою є розумова праця і можлива автоматизація процесу пошуку та обробки інформації за допомогою програм, в основі яких використовується ШІ.

Одним з ключових питань науково-практичних дискусій залишається можливість заміни людини комп'ютерною програмою. З одного боку, вже є приклади підприємств, які скоротили чисельність певних категорій персоналу, автоматизувавши їх працю за допомогою інструментів на базі ШІ. І тут крім економії на трудових ресурсах наводять інші переваги, зокрема, швидкість, з якою виконуються певні види завдань та приймаються рішення такими інструментами. Водночас, звертають увагу і на недоліки ШІ, зокрема так звані галюцинації, що ведуть до неточностей і помилок.

В будь-якому випадку, сфера використання ШІ розширюється, і все більше підприємств розглядають можливість його використання для покращення своєї роботи. Це стосується не тільки безпосередньо сфери інформаційних технологій, але й інших ключових бізнес-функцій, без яких неможливе функціонування бізнесу. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження проблеми використання ШІ в управлінні підприємством, зокрема, вивчення і переваг таких інструментів, і викликів, які постають перед управлінням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти використанні ШІ в бізнесі зацікавили науковців в усьому світі. Варто звернути уваги і на всеохоплюючі дослідження впливу ШІ на бізнес-процеси та процеси прийняття управлінських рішень, так і на дослідження, що стосуються окремих бізнес-функцій, як ШІ в логістиці, в маркетингу, в управлінні трудовими ресурсами, фінансах. Особливо цікавими є наукові дискусії щодо зміни ролі менеджера під впливом розповсюдження інструментів ШІ.

Українські науковці Василенко В. М., Вакалюк Т. А. [1], Вербівська Л. В. [2], Дороніна О. та Дядій В. [4], Дриньов Д., Войтех К. Та Тимошенко Р. [5] зосереджуються на визначенні переваг і ризиків використання інтелектуальних систем у процесах прийняття рішень, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та оптимізації бізнес-процесів. Значну увагу приділено впливу цифровізації на управлінську діяльність у міжнародному бізнесі [3] та автоматизації ключових функцій управління, включаючи кадрову політику й фінансовий менеджмент [6; 7]. Також розглядаються стратегічні аспекти розвитку бізнесу із врахуванням державної політики у сфері цифровізації [8].

Міжнародні публікації підкреслюють потребу у формуванні системного бачення інтеграції ШІ в управління. Так, Арсенян Дж. та Піпенбрінк А. [9] та Ашок та інш. [10] здійснили бібліометричні огляди, визначивши майбутні напрями досліджень у цій галузі. Значний внесок зроблено і в обґрунтуванні концепції управління бізнес-процесами на основі ШІ [11], яка передбачає трансформацію систем управління бізнес-процесами під впливом ШІ. Окремо акцентовано на зв'язку між впровадженням інтелектуальних технологій та цілями сталого розвитку [12]. Таким чином,

наукова література демонструє як широкий спектр практичних застосувань ШІ, так і наявність методологічних і стратегічних викликів, що визначають напрями подальших досліджень.

Мета статті. Вважаємо за доцільне проаналізувати наукові публікації, присвячені вивченню ролі ШІ в бізнесі з метою визначення переваг та викликів використання ШІ в управлінні підприємством, а також виявлення основних тенденцій в дослідженні, досягнень, суперечливих питань та потенційних напрямів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Штучний інтелект дедалі активніше інтегрується у бізнес-процеси сучасних підприємств, охоплюючи управління, виробництво та інші бізнес-функції. Проте коли мова заходить про ШІ, хтось зводить це до ChatGPT, тоді як для інших це значно ширше поняття.

Фостолович В. А. узагальнює пояснює механізм функціонування ШІ в бізнесі, як «інтегрування функцій програмування електронних автоматизованих систем (комп'ютерів) самостійно приймати рішення на основі готових алгоритмів прийняття управлінських рішень» [7]. В свою чергу, Суліч А. узагальнює визначення ШІ «як будь-яке програмне забезпечення, яке може виконувати одне з нижче наведених завдань [12, С. 3728]»:

1. Сприйняття. Це може включаючи аудіо, візуальне, текстове та тактильне, наприклад, розпізнавання облич.
2. Прийняття рішень на основі автоматизованого аналізу даних. Наприклад, прийняття рішень в системах медичної діагностики.
3. Прогнозування (наприклад, прогноз погоди, економічне прогнозування).
4. Автоматичне вилучення та розпізнавання образів з даних. Наприклад, виявлення шахрайських транзакцій, сегментація клієнтів, рекомендаційні системи в е-комерції тощо.
5. Інтерактивне спілкування. Прикладом є соціальні роботи або чат-боти, які все активніше використовуються в бізнесі для обслуговування запитів клієнтів.
6. Логічне мислення (наприклад, розробка теорій на основі передумов).

Як слушно зазначає Дороніна О. і Дядій В. «...складність умов прийняття рішень та неможливість типової алгоритмізації більшості з них, зупиняє тотальну заміну людини штучним інтелектом» [12, С. 54]. Водночас, науковці погоджуються з тим, що спектр завдань, які може виконувати ШІ постійно розширюється і це дозволяє покращити і спростити процес прийняття управлінських рішень.

Штучний інтелект дедалі активніше інтегрується в різні сфери діяльності підприємств, охоплюючи виробництво, маркетинг і продажі, логістику, управління трудовими ресурсами, фінанси та бухгалтерський облік (див. Таблицю 1).

У кожній із цих бізнес-функцій ШІ виконує широкий спектр завдань від автоматизації рутинних процесів до прогнозування та підтримки прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам досягти підвищення продуктивності та покращення якості продукції та послуг, зниження витрат, оптимізацію ресурсів і покращення взаємодії з клієнтами.

Водночас, крім перелічених переваг застосування ШІ, варто звернути уваги і на виклики, які виникли з

Таблиця 1

Завдання та переваги штучного інтелекту за бізнес-функціями

Бізнес-функція	Завдання ШІ	Переваги
1	2	3
Виробництво	– Планування обсягів виробництва – Прогнозування технічного обслуговування – Контроль якості – Робототехніка та автоматизація рутинних процесів – Контроль за використанням енергії та матеріалів – Планування ланцюга поставок матеріалів – Виявлення відхилень у режимі реального часу – Прогнозування браку	– Оптимізація виробничих процесів – Зменшення простоїв обладнання – Підвищення якості продукції – Зменшення витрат на енергію та ресурси – Забезпечення безперервності виробництва – Зменшення кількості дефектів – Гнучкість у плануванні
Маркетинг і продажі	– Аналіз поведінки споживачів – Персоналізація пропозицій – Прогнозування попиту – Динамічне ціноутворення – Автоматизація рекламних кампаній – Аналіз відгуків клієнтів – Сегментація ринку – Рекомендаційні системи – Генерація маркетингового контенту	– Збільшення обсягів продажу – Оптимізація маркетингових витрат – Краща взаємодія з клієнтами – Прискорення ухвалення рішень – Підвищення лояльності клієнтів – Підвищення конверсії – Краще прогнозування ринкових трендів
Логістика	– Оптимізація маршрутів – Управління запасами – Робототехніка на складах – Обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів – Безпека (камери з ШІ) – Прогнозування часу доставки – Управління транспортним парком	– Покращення процесів прийняття рішень – Прискорення процесів – Оптимізація запасів – Зменшення витрат – Підвищення стабільності/безперебійності процесів – Зменшення кількості помилок – Покращення показників сталого розвитку – Підвищення швидкості та точності доставки
Управління трудовими ресурсами	– Автоматизований відбір резюме – Спілкування з кандидатами за допомогою чат-ботів – Автоматизоване планування інтерв'ю, аналіз та оцінка відповідей кандидатів – Підготовка персоналу і навчання – Автоматизований збір та аналіз даних, пов'язаних з трудовими ресурсами – Прогнозування плинності кадрів – Аналіз ефективності працівників	– Економія часу HR-фахівців – Зменшення суб'єктивності відбору – Прискорення рекрутингових процесів – Підвищення ефективності навчання персоналу – Краща аналітика для управлінських рішень – Зменшення плинності кадрів – Підвищення продуктивності персоналу
Фінанси та бухгалтерський облік	– Автоматизація створення та обробки первинних документів – Аналіз запитів – Аналіз фінансових даних – Виявлення помилок та зловживань – Автоматизація інших рутинних завдань – Прогнозування фінансових результатів – Оптимізація оподаткування	– Прискорення процесів – Зменшення кількості помилок – Покращення процесів прийняття рішень – Зменшення витрат – Підвищення прозорості фінансів – Зменшення фінансових ризиків
Науково-дослідний відділ	– Аналіз великих обсягів наукових даних – Автоматизоване моделювання та симуляції – Генерація гіпотез і варіантів рішень – Розробка нових продуктів із застосуванням ШІ – Використання цифрових двійників – Автоматизація патентних досліджень	– Прискорення інновацій – Зменшення витрат на дослідження – Підвищення точності експериментів – Швидший вихід нових продуктів на ринок – Вища конкурентоспроможність
Обслуговування клієнтів	– Автоматизація обробки клієнтських запитів – Використання чат-ботів і голосових помічників – Аналіз настроїв і відгуків клієнтів – Автоматичне створення відповідей на типові питання – Прогнозування проблем клієнтів	– Цілодобова підтримка – Прискорення відповідей клієнтам – Зниження навантаження на операторів – Підвищення задоволеності клієнтів – Персоналізований сервіс – Зменшення кількості скарг

Продовження таблиці 1

1	2	3
Управління інформаційними технологіями	– Моніторинг кібербезпеки – Виявлення аномалій та загроз – Автоматизоване адміністрування систем – Прогнозування потреб у ресурсах – Автоматичне відновлення після збоїв – Оптимізація використання хмарних ресурсів	– Підвищення рівня безпеки – Зменшення кількості збоїв – Оптимізація використання IT-ресурсів – Зниження витрат на обслуговування – Підвищення надійності IT-систем
Загальне управління підприємством	– Підтримка прийняття стратегічних рішень – Аналіз бізнес-процесів – Автоматизація звітності – Прогнозування ринкових тенденцій – Управління ризиками – Виявлення прихованих закономірностей у даних – Підтримка сценарного планування	– Покращення процесів прийняття рішень – Зменшення ризиків – Підвищення ефективності управління – Прискорення доступу до даних – Підвищення конкурентоспроможності – Гнучкість у стратегічному плануванні
Управління проєктами	– Автоматизація рутинних процесів як складання звітів, нагадування про дедлайни, моніторинг виконання завдань – Прогнозування ризиків – Оптимізація розподілу ресурсів – Підтримка прийняття рішень шляхом надання менеджера рекомендацій на основі аналітики та моделювання сценаріїв – Комунікація та співпраця (чат-боти, автоматичні відповіді, розпізнавання ключових питань у листуванні) – Аналіз продуктивності – Управління знаннями	– Підвищення ефективності управління проєктами – Підвищення ефективності роботи команди – Зменшення ризиків і помилок – Оптимізація використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення продуктивності – Покращення комунікацій – Зменшення конфліктів – Покращення моніторингу проєкту в реальному часі – Швидша адаптація до змін завдяки аналізу сценаріїв

Джерело: побудовано автором з врахуванням [1–7]

появою цих нових технологій. В таблиці 2 представлені виклики та приклади за бізнес-функціями. Перелік викликів може доповнюватися. Крім того, для всіх сфер застосування ШІ існують однакові виклики, як кібер-безпека. Так, алгоритми ШІ працюють з великими обсягами даних, включно з персональною та фінансовою інформацією клієнтів, і будь-яка вразливість у системі може призвести до витіку конфіденційних даних. Крім того, моделі ШІ піддаються спеціальним атакам, наприклад, так званому отруєнню даних або маніпуляціям з тренувальними наборами, що може спричинити хибні рішення або збої систем. Використання автономних систем і хмарних сервісів посилює ці ризики, оскільки контроль над обробкою

даних ускладнюється, а відповідальність за порушення інформаційної безпеки залишається невизначеною.

Крім того, використання ШІ породжує етичні питання, серед яких проблема забезпечення приватності, можливість упередження ШІ, непрозорість рішень, що пропонуються ШІ та відповідальність за дії ШІ. Так, підприємства можуть збирати надмірні обсяги даних, а алгоритми здатні виявляти дуже приватні факти про людину без її згоди. Це ставить під питання межі допустимого використання персональної інформації. Крім того, якщо дані для навчання містять дискримінацію, то ШІ відтворює її, користуючись особистими даними людей, наприклад, у кредитному рейтингу чи підборі персоналу. Також багато систем на основі ШІ працюють як «чорна скринька».

Таблиця 2

Виклики, що створює ШІ, за бізнес-функціями

Бізнес-функція	Виклик	Приклад
1	2	3
Виробництво	Скорочення робочих місць	Заміна працівників на лінії контролю якості
	Залежність від даних і датчиків	Якщо сенсори дають хибні дані, ШІ може зупинити виробничий процес
	Висока вартість впровадження	Потрібні значні інвестиції у «розумні фабрики» та інфраструктуру
Маркетинг і продажі	Втрата автентичності у змісті повідомлень	Втрата довіри та інтересу клієнтів через масове використання ШІ для текстів та зображень
	Ризик дискримінації в рекламі	Алгоритм може показувати рекламу лише певним групам, що обмежує потенційний ринок збуту
	Порушення законодавства щодо захисту особистих даних	Надмірний збір і аналіз даних клієнтів
	Залежність від алгоритмів	Автоматизовані ціни можуть неконтрольовано стрибати (динамічне ціноутворення)

Продовження таблиці 2

1	2	3
Логістика	Невірне прогнозування попиту	Помилки у даних призводять до дефіциту або надлишку товарів та ресурсів
	Залежність від автономних систем	Помилка у роботизованому складі може викликати збої у ланцюгу постачання
	Соціальні наслідки	Заміна працівників на складах роботами
Управління трудовими ресурсами	Упередження при використанні ІІІ для відбору кадрів	Алгоритм може відсікати кандидатів за статтю, віком, походженням, іншими ознаками, які запрограмовані в алгоритмі програми
	Зростання недовіри працівників через використання ІІІ для моніторингу та оцінки їх роботи	ІІІ-системи відстежують продуктивність і поведінку персонал
	Потреба у перекваліфікації персоналу	Необхідність навчати персонал новим посадам, які вимагають вміння користуватися ІІІ
	Демотивація працівників	Люди бояться, що їх замінить ІІІ, через що знижується мотивація і залучення працівників до роботи і проєктів
Фінанси та бухгалтерський облік	Помилки у прогнозах	ІІІ може давати викривлені прогнози
	Шахрайство з даними	Зловмисники можуть обманювати алгоритми
	Нерозуміння рішень ІІІ	Бухгалтер чи фінансовий аналітик не може пояснити причину певного фінансового рішення
	Ризик витоку даних	ІІІ-сервіси у хмарі можуть стати джерелом витоку фінансової інформації
Науково-дослідний відділ	Надмірна залежність від алгоритмів	ІІІ пропонує «оптимальні» рішення, але може ігнорувати нестандартні ідеї людини
	Проблеми з перевіркою достовірності результатів	Модель ІІІ знаходить нову хімічну формулу, але її реальна ефективність не підтверджена
	Висока вартість обчислень	Симуляції та моделювання потребують потужних обчислювальних ресурсів
Обслуговування клієнтів	Зниження якості комунікації	Чат-боти замінюють живих агентів, але не розуміють складних емоційних ситуацій
	Втрата людського контакту	Клієнти можуть відчувати відчуження через автоматизовану підтримку
	Мовні бар'єри та помилки	ІІІ-переклад або розпізнавання мови можуть спотворювати зміст звернень
	Репутаційні ризики	Агресивні або невдалі відповіді чат-бота шкодять бренду
Управління інформаційними технологіями	Складність інтеграції	Нові ІІІ-рішення важко вбудувати у застарілі корпоративні системи
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача ІІІ-інженерів та інших фахівців в цій сфері
	Висока вартість підтримки	Постійні оновлення й навчання моделей вимагають ресурсів
Загальне управління підприємством	Непрозорість у прийнятті рішень	Управлінець отримує рекомендації від ІІІ, але не розуміє цих рішень
	Зміна управлінської культури	Традиційні методи управління конфліктують із даними, згенерованими ІІІ
	Ризики для репутації	Некоректне використання ІІІ шкодить іміджу компанії
	Юридичні та регуляторні виклики	Невизначені правила відповідальності за дії, прийняті на основі ІІІ
Управління проєктами	Проблеми з гнучкістю	Алгоритм планує завдання «ідеально», але не враховує людських факторів
	Перевантаження даними	Система генерує занадто багато аналітики, менеджери губляться у звітах
	Надмірна стандартизація	ІІІ може нав'язувати однакові підходи, пригнічуючи креативність команди
	Втрата авторитету менеджера	Команда більше довіряє прогнозам ІІІ, ніж проєктному менеджеру

Джерело: побудовано автором з врахуванням [1–7]

Через це підприємство не може пояснити клієнтам, чому вони отримали певний тариф чи відмову у послугі.

Відкритим залишається питання відповідальності за дії ІІІ: у разі аварії чи збою системи незрозуміло, чи відповідальність лягає на розробника, виробника чи кінцевого користувач. Крім того, заміна людського контакту чат-ботами та маніпуляція поведінкою клієнтів у маркетингу викликають суспільні суперечки.

Усі ці проблеми ставлять під сумнів етичність використання ІІІ та можуть зашкодити репутації підприємства і викликати конфлікти. Це підриває довіру до компанії та може призвести до юридичних наслідків.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що ІІІ здатен значно покращити ефективність функціонування підприємства та сприяти інноваціям, проте його використання пов'язане з комплексом етичних, управ-

лінських та технічних викликів. Підприємства повинні враховувати ризики упередженості алгоритмів, порушення приватності, непрозорості рішень, а також питання відповідальності за дії ШІ.

Обмеженням цього дослідження є те, що розглянуто лише узагальнені приклади та загальні тенденції, без систематичного структурованого огляду літератури.

Саме тому подальшими напрямками досліджень можуть бути більш детальне вивчення ефективності ШІ за галузями економіки, проблема забезпечення етичного використання та прозорості рішень на основі ШІ. Також цікавим може бути вивчення впливу ШІ на корпоративну культуру, прийняття рішень менеджерами та взаємодію з клієнтами в умовах цифрової трансформації.

Бібліографічний список:

1. Василенко В.М., Вакалюк Т.А. Штучний інтелект в управлінні проектами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 60–67.
2. 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>
3. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115.
4. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2025. № 1. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>.
5. Дриньов Д., Войтех К., Тимошенко Р. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
6. Калач Г., Шпак О., Кругляк А. Штучний інтелект в управлінні: автоматизація процесів та прийняття рішень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15>
7. Фостолович В.А. Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. *Ефективна економіка*. 2022, № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.4>
8. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)
9. Arsenyan J. & Piepenbrink A. Artificial intelligence research in management: A computational literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. 71. pp. 5088–5100. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3229821>
10. Ashok K. P., Ashyashree Praharaj, Desul Sudarshan, Biswajit Prasad Chhatoi. AI and business management: Tracking future research agenda through bibliometric network analysis. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 1, 15 January e23902. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023111108>
11. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.-R., Accorsi R., Calvanese D., De Giacomo G., Fahland D., Gal A., La Rosa M., Völzer H., Weber I. AI-augmented business process management systems: A research manifesto. *ACM Trans. Manag. Inf. Syst.* 2023. 14 (1). pp. 11:1–11:19
12. Sulich A. Soloduchko-Pelca L., Grzesiaka S. Artificial Intelligence and Sustainable Development in Business Management Context – Bibliometric Review. 27th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2023). *Procedia Computer Science*. 2023. 225. pp. 3727–3735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.368>

References:

1. Vasylenko V. M. & Vakaliuk T. A. (2024). Shtuchnyi intelekt v upravlinni proektamy: analiz suchasnykh doslidzhen ta perspektiv rozvytku [Artificial intelligence in management projects: Analysis of current research and development prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Technical Sciences*, vol. 35 (74) no. (4), pp. 60–67.
2. Verbivska L. V. (2023). Zastosuvannya instrumentiv shtuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of an enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of contemporary transformations. Series: economics and management*, no. (10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
3. Hrynchak N. A. & Horobets O. O. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na protses pryiniattia upravlinskykh rishen u mizhnarodnomu biznesi [The impact of digitalization on the process of adopting management solutions in international business]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, no. (2). Available at: http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/719/SU_2024%232-108-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Doronina O. & Diadii V. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen: ryzyky ta perevahy [Using artificial intelligence in the process of making management decisions: Risks and benefits]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, no. (1), pp. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
5. Drynov D., Voitek K. & Tymoshenko R. (2023). Shtuchnyi intelekt v protsesi pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [Artificial intelligence in the process of adopting and implementing management decisions]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. (18), pp. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
6. Kalach H., Shpak O. & Kruhlianko A. (2025). Shtuchnyi intelekt v upravlinni: avtomatyzatsiia protsesiv ta pryiniattia rishen [Artificial intelligence in management: Automation of processes and decision-making]. *Sotsialnyi rozvytok: Ekonomichni ta – Social Development: Economic and Legal Issues*, no. (5). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15>
7. Fostolovych V. A. (2022). Shtuchnyi intelekt v suchasnomu biznesi: potentsial, suchasni trendy ta perspektivy intehruvannia u rizni sfery hospodarskoi diialnosti i zhyttiediialnosti liudyny [Artificial intelligence in modern business: Potential, current trends and prospects for integration into various spheres of economic activity and human development]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. (7). Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/34376/1/4%2BFostolovych%2BЛипень%2B2022.pdf>
8. Shevchuk A. (2024). Stratehichni alternatyvy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy: shtuchnyi intelekt ta uriadova stratehiia 2027 [Strategic alternatives in the business process management system: Artificial intelligence and government strategy 2027]. *Naukovi perspektivy – Scientific perspectives*, no. 5(47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)

9. Arsenyan J. & Piepenbrink A. (2023). Artificial intelligence research in management: A computational literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, no. 71(6), pp. 5088–5100. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3229821>
10. Patra A. K., Praharaj A., Sudarshan D. & Chhatoi B. P. (2024). AI and business management: Tracking future research agenda through bibliometric network analysis. *Heliyon*, no. 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23902>
11. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.-R., Accorsi R., Calvanese D., De Giacomo G., Fahlmann D., Gal A., La Rosa M., Völzer H. & Weber I. (2023). AI-augmented business process management systems: A research manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*, no. 14(1), pp. 11:1–11:19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3570608>
12. Sulich A., Soloducho-Pelca L. & Grzesiak S. (2023). Artificial intelligence and sustainable development in business management context – Bibliometric review. *Procedia Computer Science*, no. 225, pp. 3727–3735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.307>

Стаття надійшла: 22.07.2025

Стаття прийнята: 02.09.2025

Стаття опублікована: 26.09.2025