

УДК 005:004.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-242-248

Дата надходження: 28.09.2025

Дата прийняття до друку: 04.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Кучма Максим¹, Орлова-Курилова Ольга²

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KuchmaMV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2373-2741>

²Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

THE EVOLUTION OF MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Maksym Kuchma¹, Olga Orlova-Kurilova²

¹Postgraduate student, department of management technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KuchmaMV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2373-2741>

²PhD(Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. Сучасний менеджмент зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій та штучного інтелекту, що зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських концепцій та пошуку нових ефективних моделей управління. Глобальна цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, застосування алгоритмічного прийняття рішень та аналітики великих даних сприяють трансформації стратегічного планування, операційного менеджменту, управління людськими ресурсами та маркетингових підходів. Впровадження штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити точність прогнозування, оптимізувати операційні завдання та створити персоналізовані бізнес-моделі. Метою дослідження є аналіз еволюції концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та визначення ролі штучного інтелекту у зміні управлінських підходів. У статті розглянуто основні етапи розвитку теорії менеджменту, починаючи з класичних підходів Ф. Тейлора, М. Вебера та А. Файоля до сучасних алгоритмічних моделей управління. Особлива увага приділена ролі цифрових технологій у трансформації управлінських процесів, розвитку адаптивних бізнес-моделей та використанню автоматизованих рішень у стратегічному плануванні. Методологія дослідження базується на застосуванні системного, історичного та порівняльного аналізу, що дозволяє простежити взаємозв'язок між розвитком управлінських концепцій та технологічним прогресом, а також визначити ключові фактори впливу цифрових технологій на менеджмент. Результати дослідження свідчать, що штучний інтелект суттєво змінює процеси прийняття рішень, фінансового аналізу, управління людськими ресурсами, маркетингових стратегій та операційної діяльності підприємств. Інтелектуальні системи підвищують точність прогнозування, оптимізують процеси та дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін. Виявлено, що використання ШІ у сфері стратегічного менеджменту сприяє вдосконаленню процесів планування, автоматизації бізнес-операцій та персоналізації управлінських підходів. Разом із цим дослідження вказує на необхідність збалансованого підходу до інтеграції технологій у бізнес-процеси з урахуванням етичних, соціальних та правових аспектів. Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу алгоритмічного управління на корпоративну культуру, оцінку можливих ризиків, пов'язаних із заміщенням людської праці автоматизованими системами, та вивчення шляхів підготовки фахівців до роботи у високотехнологічному бізнес-середовищі. Окрему увагу варто приділити розробці нових управлінських моделей, що поєднують технологічний розвиток з людською креативністю та забезпечують ефективне функціонування організацій в умовах динамічної цифрової економіки.

Ключові слова: концепції менеджменту, цифрова трансформація, цифрові технології, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 9

Abstract. Modern management is undergoing fundamental changes under the influence of digital technologies and artificial intelligence, necessitating a review of classical management concepts and the search for new effective management models. Global digitalization, automation of business processes, application of algorithmic decision-making, and big data analytics contribute to the transformation of strategic planning, operational management, human resource management, and marketing approaches. The implementation of artificial intelligence enhances the efficiency of management processes, improves forecasting accuracy, optimizes operational tasks, and enables the creation of personalized business models. The purpose of this study is to analyze the evolution of management concepts in the context of digital transformation and to determine the role of artificial intelligence in shaping new management approaches. The article examines the main stages of management theory development, from the classical approaches of F. Taylor, M. Weber, and A. Fayol to modern algorithmic management models. Particular attention is given to the role of digital technologies in transforming management processes, developing adaptive business models, and utilizing automated solutions in strategic planning. The research methodology is based on the application of systematic, historical, and comparative analysis, which allows for tracing the interconnection between the evolution of management concepts and technological progress, as well as identifying key factors influencing management in the digital era. The results of the study indicate that artificial intelligence significantly transforms decision-making processes, financial analysis, human resource management, marketing strategies, and operational activities of enterprises. Intelligent systems improve forecasting accuracy, optimize processes, and allow organizations to quickly adapt to market changes. It has been found that AI utilization in strategic management enhances planning processes, business operations automation, and the personalization of management approaches. At the same time, the study highlights the need for a balanced approach to integrating technology into business processes, considering ethical, social, and legal aspects. Future research prospects include analyzing the impact of algorithmic management on corporate culture, assessing potential risks related to the replacement of human labor with automated systems, and exploring ways to prepare specialists for work in a high-tech business environment. Special attention should be given to the development of new management models that combine technological advancement with human creativity, ensuring effective organizational performance in a dynamic digital economy.

Keywords: management concepts, digital transformation, digital technologies, artificial intelligence, business process automation.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 2, **bibl.:** 9

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій та штучного інтелекту. Глобальна цифровізація, автоматизація управлінських процесів, застосування великих даних та алгоритмічного прийняття рішень суттєво трансформують традиційні моделі управління, що зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських концепцій та пошуку нових ефективних підходів до керування організаціями в умовах швидкої технологічної еволюції. Впровадження ІІІ у сферу менеджменту сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації операційних процесів, персоналізації управлінських рішень та створенню динамічних бізнес-моделей. Однак, поряд із новими можливостями, цифрова трансформація ставить перед компаніями низку викликів, зокрема етичних, соціальних та організаційних. Актуальність дослідження визначається необхідністю аналізу еволюції управлінських концепцій у контексті цифрової трансформації,

дослідженні впливу штучного інтелекту на прийняття стратегічних рішень та формування нових моделей управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні українські наукові публікації засвідчують зростання інтересу до впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на розвиток менеджменту. У статті Шалухіної В. В., Ляшенка В. М., Черкаського Г. І. та Томчука О. О. (2022) розглянуто сучасні тенденції цифрової трансформації в Україні. Автори підкреслюють, що цифровізація створює нові можливості для оптимізації управління, підвищення ефективності комунікацій і скорочення операційних витрат. Дослідження доводить, що технологічні інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств.

Базик О. В. (2024) у своїй роботі аналізує трансформацію управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій. Учений наголошує, що цифрові інструменти та аналітика персоналу змінюють традиційні HR-процеси,

посилюючи роль менеджера як координатора цифрових рішень і радника з розвитку компетенцій. Також автор звертає увагу на ризики автоматизації – втрату частини робочих місць і необхідність підвищення цифрової грамотності управлінців.

У статті Дриньова Д. М., Загородніх В. В. і Зінченко О. М. (2023) розкрито практичні напрями використання штучного інтелекту в управлінні підприємством. Автори відзначають, що системи ШІ сприяють удосконаленню процесів прийняття рішень, планування, прогнозування та контролю. Водночас підкреслюється важливість підготовки менеджерів до роботи з алгоритмами та забезпечення етичності використання технологій. Отже, сучасні українські дослідження свідчать, що цифрова трансформація та впровадження ШІ не лише змінюють інструменти управління, а й вимагають оновлення управлінських підходів, розвиток нових компетенцій і формування культури цифрового лідерства.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є аналіз еволюції концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та визначення впливу штучного інтелекту на управлінські процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент у цифрову еру переходить від традиційних методів до алгоритмічних рішень, які забезпечують глибший аналіз, прогнозування та персоналізацію управлінських процесів (Базик, 2024). Штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень, автоматизації операційних завдань та адаптації бізнес-моделей до нових ринкових умов. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють підходи до керування людськими ресурсами, маркетингу та фінансового

аналізу, формуючи цифровий ландшафт сучасного управління.

Розвиток концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Використання ШІ дозволяє створювати динамічні бізнес-моделі, оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість стратегічного планування.

Оскільки вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на сучасний менеджмент стає все більш глибоким, важливо дослідити, яким чином еволюція управлінських концепцій відображає ці зміни. Від традиційних моделей контролю та ієрархічних структур до динамічних, гнучких та технологічно підкріплених підходів – управлінські практики зазнали значних перетворень (Добринін, 2017). Аналіз історичних етапів розвитку менеджменту дозволяє зрозуміти, як цифрова епоха впливає на формування нових стратегій управління, які поєднують інноваційні технології з адаптивними організаційними моделями.

Еволюція концепцій менеджменту демонструє перехід від традиційних управлінських підходів до сучасних цифрових моделей, що включають штучний інтелект як ключовий фактор управлінських рішень. З моменту виникнення перших цивілізацій людство накопичило значний управлінський досвід. З кінця XVIII ст. до початку XX ст. менеджмент почав оформлюватися як наукова дисципліна, а розвиток індустрії та виробництва сприяв його формалізації (Дриньов, Загородніх & Зінченко, 2023). Основні етапи розвитку концепцій менеджменту підтверджують еволюцію управлінських підходів та їх адаптацію до нових соціально-економічних умов – табл.1.

Таблиця 1

Еволюція концепцій менеджменту

Період	Концепція	Основний внесок у розвиток менеджменту
Початок XX ст.	Науковий менеджмент	Раціоналізація праці, підвищення продуктивності, стандартизація процесів та методів управління, впровадження норм виробітку та наукових підходів до організації праці.
1920-ті рр.	Адміністративний менеджмент	Формування принципів управління організаціями, поділ управлінських функцій, створення ієрархічної структури та централізація прийняття рішень.
1930-1950-ті рр.	Біхейвіористичний підхід	Визнання важливості людського фактора, мотивації працівників, соціальної психології у процесах управління, запровадження гнучких методів стимулювання продуктивності.
1960-ті рр.	Кількісний (системний) підхід	Використання математичних моделей, дослідження операцій, розробка стратегічного управління, застосування системного аналізу у прийнятті рішень.
1970-1980-ті рр.	Організація як відкрита система	Взаємодія організаційного середовища з зовнішніми факторами, розвиток маркетингових стратегій, комунікаційних технологій та управління змінами.
1990-ті рр.	Ситуаційний підхід	Гнучкість управління, адаптивні структури, впровадження інноваційних методів прийняття рішень, орієнтація на динамічні умови бізнес-середовища.
Початок XXI ст.	Всезагальне управління якістю (TQM)	Орієнтація на клієнта, інтеграція управлінських методів для підвищення якості процесів, стратегічне планування через залучення персоналу.
Сучасність	Менеджмент 4.0	Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизація прийняття рішень, адаптація бізнес-моделей до нових технологічних реалій.

Джерело: узагальнено авторами

Початкові підходи були орієнтовані на механізацію процесів та підвищення продуктивності через раціоналізацію праці. Згодом виникла необхідність у більш складних управлінських структурах, що привело до адміністративного менеджменту. Врахування людського фактора та соціальної психології дало поштовх до розвитку біхейвіористичного підходу, який сприяв підвищенню мотивації працівників. Подальші етапи включали кількісні методи, що дозволили застосовувати моделювання та аналіз даних для прийняття рішень. У 90-х роках XX століття відбулося посилення гнучких підходів, що враховували адаптацію до

змінного середовища. З початку XXI століття управління стало глобальним, орієнтованим на якість, ефективність та інноваційні методи (Шалухіна, Ляшенко, Черкаський & Томчук, 2022).

Еволюція управлінських концепцій демонструє безперервний розвиток методів управління відповідно до змінних соціально-економічних умов. Науковий менеджмент заклав основу для оптимізації виробничих процесів, адміністративний менеджмент сприяв чіткій організації праці, а біхейвіористичний підхід підкреслив важливість людського фактора. Згодом кількісний підхід дозволив ефективно застосовувати аналітичні

методи, а ситуаційний підхід зробив управління гнучкішим та більш адаптивним. У XXI столітті технології стали невід'ємною частиною менеджменту, що призвело до інтеграції цифрових рішень та автоматизації.

Штучний інтелект, як окрема галузь досліджень, почав формуватися у 1950-х роках завдяки роботам Алана Тюрінга та Джона Маккарті. Однак його практичне впровадження у сферу управління почалося лише у XXI столітті, коли розвиток обчислювальних потужностей дозволив

обробляти великі обсяги даних у реальному часі. Починаючи з 2010-х років, штучний інтелект став ключовим компонентом цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи автоматизацію аналітики, персоналізацію управлінських процесів та оптимізацію ухвалення рішень (Оліх, 2020). Таблиця 2 ілюструє ключові етапи розвитку концепцій менеджменту, починаючи з моменту зародження штучного інтелекту та його поступового впливу на управлінські практики.

Таблиця 2

Еволюція концепцій менеджменту в контексті розвитку штучного інтелекту

Період	Концепція менеджменту	Основні характеристики	Вплив штучного інтелекту
1950–1960-ті	Кількісний (системний) підхід	Використання математичних моделей, системного аналізу, методів дослідження операцій у прийнятті рішень.	Формування основ для автоматизації процесів аналізу даних, створення перших алгоритмів машинного навчання.
1970–1980-ті	Ситуаційний підхід та управління як відкрита система	Гнучкість управління, адаптація до зовнішнього середовища, використання стратегічного планування.	Розвиток експертних систем і перших алгоритмічних методів підтримки управлінських рішень.
1990-ті	Всезагальне управління якістю (TQM) та реінжиніринг бізнес-процесів	Орієнтація на оптимізацію процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості продукції та послуг.	Впровадження автоматизованих систем контролю якості, початок використання нейромереж у бізнес-аналізі.
2000-ті	Стратегічний менеджмент та цифрова трансформація	Акцент на інформаційні технології, управління знаннями, використання CRM- та ERP-систем.	Розвиток штучного інтелекту для аналізу великих даних, прогнозування ринкових трендів, персоналізації бізнес-моделей.
2010-ті	Агіл-менеджмент, динамічні організаційні моделі	Гнучкі методи управління, децентралізація прийняття рішень, швидка адаптація до змін.	Масове впровадження алгоритмів машинного навчання в маркетинг, HR, фінанси, розвиток чат-ботів та автоматизованих сервісів.

Джерело : узагальнено авторами

Таблиця 1 демонструє послідовну еволюцію концепцій менеджменту, що відображає вплив технологічного прогресу та розвитку ІІІ на управлінські практики.

Вона аргументує перехід від класичних кількісних підходів, орієнтованих на системний аналіз, до сучасних моделей, де домінують алгоритмічні рішення,

автоматизація процесів та інтеграція цифрових технологій у прийняття рішень (Soboleva & Kozyura, 2024). Кожен етап відзначається специфічними характеристиками управління, що адаптуються до нових умов ринку, підкреслюючи як інновації у сфері штучного інтелекту стимулюють трансформацію управлінських стратегій, так і формують основу для створення гнучких та адаптивних бізнес-моделей.

Інтеграція ІІІ у менеджмент сприяє підвищенню точності прогнозів, зниженню ризиків та впровадженню адаптивних бізнес-моделей. Його використання змінює підходи до фінансового аналізу, маркетингових стратегій, управління персоналом та операційної діяльності. Впровадження машинного навчання дозволяє розробляти гнучкі управлінські моделі, які оперативно реагують на зміни ринку та клієнтських вподобань. Розвиток штучного інтелекту є ключовим драйвером цифрової трансформації управління, що формує нову реальність для компаній у конкурентному середовищі.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління, створюючи нові виклики та можливості. Основні зміни включають автоматизацію процесів, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних, адаптацію бізнес-моделей до цифрових реалій. Менеджмент 4.0 ставить акцент на динамічність, персоналізацію, гнучкість та ефективне використання сучасних технологій. Майбутній розвиток управлінської науки буде спрямований на створення нових моделей, що поєднують технологічний прогрес із людськими факторами, забезпечуючи ефективне управління в умовах цифрової економіки. ІІІ сьогодні демонструє значний вплив на процеси управління, а його подальший розвиток стане ключовим фактором конкурентоспроможності компаній у цифровому майбутньому.

У контексті цифрової трансформації штучний інтелект визначально впливає на еволюцію концепцій менеджменту, зумовлюючи перебудову стратегічних,

операційних, фінансових та кадрових підходів. Завдяки вбудованим алгоритмам машинного навчання та аналізу великих даних, ІІІ підвищує точність управлінських рішень, дозволяючи у реальному часі ідентифікувати оптимальні сценарії розвитку бізнесу та адаптуватися до кон'юнктури ринку.

У стратегічному менеджменті інтелектуальні системи розширюють можливості прогнозування, враховуючи множинні індикатори ринкових змін. В операційному секторі технології ІІІ забезпечують можливість роботизації та «розумне» керування ресурсами, що сприяє зниженню виробничих втрат і скорочує час циклу. У сфері HRM великі обсяги персональних даних аналізуються алгоритмами для більш прозорого та об'єктивного підбору персоналу, а також для розробки персоналізованих програм навчання. Маркетинг та CRM частіше спираються на рекомендовані системи й аналіз емоційної забарвленості відгуків, що підвищує релевантність комунікацій із клієнтами. Водночас фінансовий менеджмент активно застосовує аналітику на основі ІІІ для управління ризиками та боротьби з шахрайськими операціями, водночас покладаючись на алгоритмічні моделі в інвестиційних рішеннях (Voronkova, Bielousov & Koliukh, 2024).

Управління інноваціями в умовах ІІІ потребує формування організаційної культури, де алгоритми прискорюють генерування та оцінку ідей, не витісняючи при цьому людську креативність. Проте використання ІІІ піднімає низку етичних і соціальних питань, зокрема пов'язаних із дискримінаційними алгоритмами, прозорістю ухвалення рішень та впливом автоматизації на ринок праці. Відтак інтелектуальні системи вже сьогодні становлять основу конкурентних переваг організацій, які здатні інтегрувати технологічні інновації з фокусом на людський капітал та відповідальне лідерство.

Висновок. Результати проведеного дослідження свідчать, що еволюція

концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації набуває якісно нового виміру завдяки швидкому розвитку ІІІ. Від початкових спроб раціоналізації праці й формування класичних управлінських структур до впровадження ситуаційного підходу, орієнтованого на гнучкість і динаміку, управлінська думка постійно реагувала на соціально-економічні виклики. Сьогодні цифрові технології та ІІІ глибоко трансформують стратегічне планування, операційні процеси та HR-практики, сприяючи підвищенню аналітичної точності, швидкості ухвалення рішень і створенню персоналізованих бізнес-моделей. Водночас інтеграція ІІІ стимулює розвиток нових форм корпоративної культури, заснованих на інноваційності, колективному навчанні й відповідальному використанні технологій. Одержані висновки вказують на необхідність комплексного

переформатування управлінських парадигм із урахуванням етичних та соціальних аспектів, що зумовлює підвищену увагу до перепідготовки кадрів, прозорості ухвалення рішень та балансування алгоритмічних можливостей із людською креативністю. Зрештою, саме ефективна інтеграція ІІІ у менеджмент стає чинником довгострокової конкурентоспроможності сучасних організацій у динамічному цифровому середовищі.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у детальному вивченні впливу алгоритмічної автоматизації на етичні норми та соціальні взаємини у середовищі організацій. Також актуальною залишається розробка методик формування нових компетенцій людського капіталу, що гарантують гармонійну співпрацю з ІІІ і сприяють сталому розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Література:

1. Базик, О. В. (2024). Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*, 64, 602-606. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-70
2. Добринін, А. П. (2017). Цілісна модель трансформації в цифровій економіці – як стати цифровими лідерами. *International Journal of Open Information Technologies*, 5(1), 16–28.
3. Дриньов, Д. М., Загородніх, В. В., & Зінченко, О. М. (2023). Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Економічний простір*, 188, 79–82. doi: 10.32782/2224-6282/188-13
4. Мельник, Л. Г., Вороненко, В. І., Розгон, Ю. В., Ковальов, Б. Л., & Мазін, Ю. О. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*, 9, 36–43.
5. Оліх, Л. А. (2020). Зміна моделі менеджменту за умов цифрової економіки. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Training in Economics and Management*, 184 с.
6. Шалухіна, В. В., Ляшенко, В. М., Черкаський, Г. І., & Томчук, О. О. (2022). Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(2), 219–224. doi: 10.36887/2415-8453-2022-2-26
7. Шимченко, О. В. (2024). Штучний інтелект як чинник трансформації суспільства. *Практичні студії* (15–17 травня 2024 р.), 49.
8. Soboleva, T. O., & Kozyura, S. I. (2024). Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 54, 57–67. Retrieved from <http://sedu.kneu.edu.ua/>
9. Voronkova, V., Bielousov, V., & Koliukh, V. (2024). Business analytics as a strategic resource for information and analytical support of enterprise and organization management in the context of digital transformation. *Digital Economy and Economic Security*, 5(14), 8–15.