

О. Ю. ЛІНЬКОВА**ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В статті досліджено вплив інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком: підвищення ефективності, прискорення адаптивності, сталість конкурентоспроможності. Проаналізовані основні напрямки досліджень за темою: уточнення понять «інтелектуальні технології», «стратегічне управління», «організаційний розвиток» та їх взаємозв'язок; вибір методів дослідження для отримання об'єктивних результатів; аналіз інтелектуальних технологій, їх потенціалу використання в управлінні; вплив інтелектуальних технологій на різні аспекти стратегічного управління (збір, обробку даних, управління змінами, планування, управління ресурсами); перспективи і проблеми використання інтелектуальних технологій; етичні та соціальні аспекти. Визначено характеристики стратегічного управління організаційним розвитком: спрямування на досягнення довгострокових цілей організації; передбачення змін зовнішнього середовища (проактивність); прискорення процесу адаптації до змін; синергетика (об'єднання різних аспектів діяльності організації для отримання додаткового ефекту). Систематизовано використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні: аналіз і прогноз даних; автоматизації процесів за допомогою інтелектуальних систем; персоналізація досвіду клієнтів; управління талантами з використанням штучного інтелекту; прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Моделювання процесу впровадження інтелектуальних технологій в стратегічне управління організаційним розвитком дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оцінювати їх ефективність, досягати стратегічних цілей. Проаналізовано теорії організаційного розвитку для визначення факторів, які необхідно врахувати при впровадженні інтелектуальних технологій: стадія розвитку організації; рівень знань і компетенцій; процес змін; поведінка співробітників; організаційна культура; взаємодія елементів системи та стейкхолдерів. Систематизовано можливості та виклики використання інтелектуальних технологій у стратегічному управлінні організаційним розвитком, що дозволило концептуально змоделювати процес оцінки ефективності для прогнозування і вибору рішення розвитку за різних сценаріїв, під впливом різних факторів. Елементи моделювання ефективності інтелектуальних технологій в управлінні організаційним розвитком: ціль; критерії; методи оцінки; вплив різних факторів; навчання персоналу; захист даних; створення екосистем. Наведені обмеження використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні та способи їх подолання: розробка етичних принципів використання штучного інтелекту для мінімізації негативних наслідків таких як дискримінація – розробити та впровадити етичний кодекс, підтримувати культуру відповідальності та відкритого обговорення, дотримання законодавства; захист даних від кіберзагроз – впровадження стратегії кібербезпеки, використання сучасних технологій, оновлення програмного забезпечення, контроль доступу даних, моніторинг і співпраця з іншими компаніями, страхування кіберризиків; для ефективного використання інтелектуальних технологій потрібні фахівці з відповідними знаннями і навичками – навчати працівників, створювати команди експертів, наймати кваліфікованих спеціалістів; значні фінансові інвестиції для розробки і впровадження інтелектуальних систем – вибір оптимальних рішень, визначення пріоритетів, використання хмарних технологій, отримання грантів, кредитів, використання відкритого програмного забезпечення, поступове впровадження, аналіз результатів та корегування. Визначено напрямки для проведення подальших досліджень: формування екосистем для спільного вирішення складних завдань стратегічного управління; створення індивідуальних програм навчання, розвитку кожного співробітника.

Ключові слова: інтелектуальні технології; штучний інтелект; стратегічне управління; організаційний розвиток; зацікавлені групи; сталий розвиток

О. LINKOVA**THE IMPACT OF INTELLECTUAL TECHNOLOGIES ON STRATEGIC MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: ANALYSIS AND PROSPECTS**

The article examines the impact of intelligent technologies on strategic management of organizational development: increasing efficiency, accelerating adaptability, and maintaining competitiveness. The main areas of research on the topic are analyzed: clarification of the concepts of "intelligent technologies", "strategic management", "organizational development" and their relationship; selection of research methods to obtain objective results; analysis of intelligent technologies, their potential for use in management; impact of intelligent technologies on various aspects of strategic management (data collection, processing, change management, planning, resource management); prospects and problems of using intelligent technologies; ethical and social aspects. The characteristics of strategic management of organizational development are determined: focus on achieving long-term goals of the organization; prediction of changes in the external environment (proactivity); acceleration of the process of adaptation to changes; synergy (combining various aspects of the organization's activities to obtain an additional effect). The use of intelligent technologies in strategic management is systematized: data analysis and forecasting; process automation using intelligent systems; personalization of customer experience; talent management using artificial intelligence; making informed strategic decisions. Modeling the process of implementing intelligent technologies in strategic management of organizational development allows you to make informed decisions, assess their effectiveness, and achieve strategic goals. Theories of organizational development are analyzed to determine the factors that need to be taken into account when implementing intelligent technologies: the stage of organization development; level of knowledge and competencies; change process; employee behavior; organizational culture; interaction of system elements and stakeholders. The possibilities and challenges of using intelligent technologies in strategic management of organizational development are systematized, which made it possible to conceptually model the process of assessing the effectiveness of forecasting and choosing a development solution under different scenarios, under the influence of different factors. Elements of modeling the effectiveness of intelligent technologies in organizational development management: goal; criteria; evaluation methods; influence of various factors; personnel training; data protection; creation of ecosystems. The limitations of the use of intelligent technologies in strategic management and ways to overcome them are given: development of ethical principles for the use of artificial intelligence to minimize negative consequences such as discrimination - develop and implement a code of ethics, maintain a culture of responsibility and open discussion, compliance with legislation; data protection from cyber threats - implementation of a cybersecurity strategy, use of modern technologies, software updates, data access control, monitoring and cooperation with other companies, cyber risk insurance; effective use of intelligent technologies requires specialists with appropriate knowledge and skills - train employees, create teams of experts, hire qualified specialists; significant financial investments for the development and implementation of intelligent systems - selection of optimal solutions, determination of priorities, use of cloud technologies, obtaining grants, loans, use of open software, gradual implementation, analysis of results and adjustments. Directions for further research are identified: formation of ecosystems for joint solution of complex tasks of strategic management; creating individual training and development programs for each employee.

Keywords: intelligent technologies; artificial intelligence; strategic management; organizational development; stakeholders; sustainable development

Вступ. Під час цифрової трансформації, менеджменту організації стають штучний інтелект, посилення конкуренції ключовими факторами успіху машинне навчання, глибоке навчання, аналіз

великих даних.

Аналіз літератури. Дослідженням питань впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень: уточнення понять «інтелектуальні технології», «стратегічне управління», «організаційний розвиток» та їх взаємозв'язок; вибір методів дослідження для отримання об'єктивних результатів; аналіз інтелектуальних технологій, їх потенціалу використання в управлінні; вплив інтелектуальних технологій на різні аспекти стратегічного управління (збір, обробку даних, управління змінами, планування, управління ресурсами); перспективи і проблеми використання інтелектуальних технологій; етичні та соціальні аспекти.

Так, Адзісес Іцхак систематизує практичний досвід управління змінами в бізнесі [1, с. 258]. Хемел Гері, Занині Мікеле обґрунтовують основний критерій ефективності компанії – людина [2, с. 173]. Лебедева Н. вивчає нові можливості для менеджменту в період цифрової трансформації [3, с. 206]. Автор статті досліджує процес використання інтелектуальних технологій в бізнесі та їх вплив на ефективність менеджменту [4, с. 82; 5, с. 61]. Остервальдер А., Піньє І. структурують процес розробки бізнес-моделі для зростання гнучкості організації [6, с. 157]. Колектив вітчизняних авторів під керівництвом Співака С. досліджує використання інформаційних технологій в управлінському процесі [7, с. 300]. Кім Чан В., Моборн Рене систематизують практику стратегічного управління бізнесом, яка поєднує переваги різноспрямованих стратегій розвитку бізнесу [8, с. 201]. Будро Поль аналізує можливості практичного використання штучного інтелекту в управлінні проектом та його інтеграцію з іншими інтелектуальними технологіями [9, с. 114]. Керрінгтон Л. виділяє вплив використання штучного інтелекту в бізнесі на поширення інновацій [10, с. 51]. Маджид М. запропонував міждисциплінарну стратегію впровадження штучного інтелекту бізнесом, оцінив її інтеграцію з функціональними стратегіями та потенційні ризики [11, с. 227]. К. Муралі Мохан, К Шайладжа Рао, Гандхем Раджу, Діпа Датла, Шрінівас Редді Ронда систематизують когнітивні функції штучного інтелекту [12, с. 238]. Вішал Даттана, Правін Рао вивчають інтеграцію штучного інтелекту в управління операціями в бізнес-середовищі [13, с. 316]. Джай Сан систематизував досвід підвищення кваліфікації команд і прийняття змін через оптимізацію робочих процесів з використанням штучного інтелекту [14, с. 93]. Пресса Дж., Челі М. пропонує керування переходом до стійкого світу на основі теорій стратегічного, експериментального прогнозування; спекулятивного, фікшн, системного, партисипативного дизайнів; трансформаційного лідерства [15, с. 269]. Доз І., Вілсон К. досліджують причини уповільнення зростання компаній і потенціал для їх розвитку [16]. Андерсон Д. Л. вивчає інструменти та методи ефективного управління змінами на індивідуальному, командному і організаційному рівнях з урахуванням цінностей

організаційного розвитку [17, с. 450]. Йонкер Ян, Фабер Нільс досліджують процес розробки бізнес-моделі з позитивним впливом на людей, суспільство, навколишнє середовище через множинні цінності (архетипи бізнес-моделей: платформ – з'єднує покупців і продавців для взаємовигідного обміну товарами; спільнот – люди об'єднані цінностями; циркулярна – мінімізація відходів, максимальне використання ресурсів) [18, с. 84]. Раджагопал Р. вивчає як штучний інтелект трансформує управління продуктами (процес розробки продукту, структуру команд, програмне забезпечення, зміни на ринку праці, роль менеджера продуктів) [19, с. 23]. Зібранням концепцій розвитку талантів у робочому середовищі займається Асоціація з розвитку талантів, які ґрунтуються на моделі спроможності розвитку талантів – виходить за межі навчання і розвитку особистих, професійних якостей, вплив на організаційні можливості (використання технологій, фокус на результати, сприятливе середовище для розвитку, різноманітність методів розвитку, системний підхід) [20, с. 577]. Джосай Д. розробив модель управління змінами, яка містить п'ять структурних і людських аспектів – мета; план; процес оптимізації процедур реалізації змін; продуктивність діяльності; підтримка персоналу [21, с. 208]. Шарм В., Балусамі Б., Феррарі Д., Аджмані П. досліджують вплив бездротових технологій на благо суспільства та світової економіки [22, с. 192].

При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань: комплексного аналізу впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком, оцінки ефективності впровадження інтелектуальних технологій у процес стратегічного управління.

Існуючі методи розв'язання задачі використання статистичних методів для виявлення залежностей між різними змінними (використання інтелектуальних технологій та ефективність управління); використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих закономірностей; використання технологій обробки природної мови для аналізу текстової інформації; створення комп'ютерних моделей для імітації роботи організації та дослідження впливу інтелектуальних технологій на розвиток; використання системної динаміки для моделювання складних взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на розвиток; експертні методи: розробка довгострокових прогнозів інтелектуальних технологій їх вплив на бізнес; проведення експериментів для оцінки впливу інтелектуальних технологій на ефективність стратегічного управління.

Мета роботи (дослідження): провести комплексний аналіз впливу інтелектуальних технологій на стратегічне управління організаційним розвитком, виявити ключові тенденції, можливості та виклики, а також визначити перспективи їх використання для підвищення ефективності діяльності організацій.

Завдання дослідження:

проаналізувати теоретичні засади та сучасні тенденції розвитку інтелектуальних технологій в контексті стратегічного управління організаційним розвитком;

визначити ключові фактори впливу інтелектуальних технологій на ефективність стратегічного управління організаційним розвитком;

оцінити можливості та ризики використання інтелектуальних технологій для досягнення стратегічних цілей організації;

обґрунтувати модель оцінки ефективності впровадження інтелектуальних технологій у стратегічне управління організаційним розвитком.

Методи дослідження: аналіз літератури, контент аналіз, систематизації, порівняння, гіпотетико-дедуктивний, аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання, спостереження за діяльністю організацій для виявлення особливостей використання інтелектуальних технологій в управлінських процесах, статистична обробка даних для виявлення закономірностей та трендів, концептуальний підхід до процесу управління організаційним розвитком, математичне моделювання для опису взаємозв'язку між інтелектуальними технологіями та стратегічним управлінням.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління організаційним розвитком – це процес планування, організації, мотивації, контролю за змінами з метою досягнення стратегічних цілей (покращення якості товарів, зміцнення конкурентоспроможності, розвиток персоналу, створення інноваційної організаційної культури, підвищення ефективності).

Базові характеристики стратегічного управління організаційним розвитком: спрямування на досягнення довгострокових цілей організації; передбачення змін зовнішнього середовища (проактивність); прискорення процесу адаптації до змін; синергетика (об'єднання різних аспектів діяльності організації для отримання додаткового ефекту).

Причини важливості стратегічного управління організаційним розвитком за часів цифрової трансформації: адаптація організацій до змін (ринку праці – зміна: характеру праці (попит на креативність, цифрові навички); вимог до працівників (безперервне навчання, адаптивність, робота в команді); формату роботи (віддалена робота, гнучкий графік, фріланс); ролі роботодавців (інвестиції в навчання, умови для реалізації потенціалу працівника, соціальний захист); можливостей (нові професії, глобальний ринок праці, розвиток підприємництва); споживчих звичок (онлайн шопінг; інформація в Інтернеті; вплив соціальних мереж на вибір; персоналізація; зростання вимог до якості; екологічна свідомість; безготівкові платежі; цифрові послуги), бізнес моделей – перехід від фізичних продуктів до цифрових послуг; цифрові платформи; моделі підписки; блокчейн; екосистеми); використання можливостей (автоматизація процесів, розширення ринків збуту, створення інноваційних продуктів); оптимізація ресурсів; підвищення ефективності (оптимізація процесів, розвиток

персоналу, використання технологій); забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Організаційний розвиток – це процес змін, спрямований на підвищення ефективності та адаптивності організацій.

Базові теорії організаційного розвитку: теорія життєвого циклу – стадії розвитку; теорія організаційної екології (організації конкурують між собою за ресурси); теорія навчання (на власному досвіді і досвіді інших організацій; рівні навчання: індивідуальний, груповий, організаційний); теорія інтелектуального капіталу (цінний ресурс організації – знання співробітників); теорія змін (кроки впровадження ефективних змін); теорія організаційної культури (вплив на поведінку співробітників та ефективність роботи); теорія культурного розвитку (культура – динамічний процес); системна теорія (організація – складна система); теорія зацікавлених сторін (врахування інтересів всіх зацікавлених сторін).

Інтелектуальні технології – це технології, які дозволяють комп'ютерам та іншим системам виконувати завдання, які потребують інтелекту людини (штучний інтелект – здатність комп'ютера імітувати інтелект людини (розв'язання задач, розуміння мови, навчання, прийняття рішень); машинне навчання – дозволяє комп'ютерам навчатись на даних без явного програмування (закономірності в даних та прогноз на їх основі); глибоке навчання – використання штучних нейронних мереж для аналізу даних; аналіз великих даних – дослідження масивів даних з метою виявлення прихованих закономірностей; обробка природної мови для створення чат-ботів, перекладачів; комп'ютерне бачення для розуміння відео та зображень; робототехніка – управління роботами для автономного виконання складних завдань).

Інтелектуальні технології в стратегічному управлінні використовують для: аналізу і прогнозу даних (штучний інтелект і машинне навчання дозволяють обробляти масиви даних для встановлення трендів, прогнозування попиту, поведінки клієнтів, оцінки ризиків, прийняття обґрунтованих рішень); автоматизації процесів за допомогою інтелектуальних систем (рутинних завдань – збір, обробка інформації, що звільняє час для креативної, стратегічної роботи); персоналізації досвіду клієнтів (персоналізовані пропозиції, послуги, що підвищує задоволеність і лояльність клієнтів); управління талантами з використанням штучного інтелекту (пошук, відбір, розвиток талантів, виявлення сильних сторін, потреб у навчанні); прийняття стратегічних рішень (аналіз складних ситуацій, вибір оптимальних варіантів дій для досягнення стратегічних цілей).

Обмеження використання інтелектуальних технологій в стратегічному управлінні (способи їх подолання): розробка етичних принципів використання штучного інтелекту для мінімізації негативних наслідків таких як дискримінація (розробити та впровадити етичний кодекс, підтримка культури відповідальності та відкритого обговорення,

дотримання законодавства); захист даних від кіберзагроз (впровадження стратегії кібербезпеки, використання сучасних технологій, оновлення програмного забезпечення, контроль доступу даних, моніторинг і співпраця з іншими компаніями, страхування кіберризиків); для ефективного використання інтелектуальних технологій потрібні фахівці з відповідними знаннями і навичками (навчати працівників, створювати команди експертів, наймати кваліфікованих спеціалістів); значні фінансові інвестиції для розробки і впровадження інтелектуальних систем (вибір оптимальних рішень, визначення пріоритетів, використання хмарних технологій, отримання грантів, кредитів, використання відкритого програмного забезпечення, впроваджувати поступово, аналізувати результати та приймати корективи).

$$\text{Ефективність} = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \dots x_n)$$

Ефективне використання інтелектуальних технологій при стратегічному управлінні організаціями (формула 1) потребує: визначення цілей, завдань, які необхідно досягти з використанням інтелектуальних технологій; критерії та методи оцінки (економічні, операційні, клієнтські, інноваційні, мотивації персоналу); ідентифікації факторів впливу на ефективність впровадження інтелектуальних технологій (якість інформаційних рішень - x_1 ; вартість впровадження і обслуговування - x_2 ; кваліфікація персоналу - x_3 ; необхідні організаційні зміни бізнес-процесів - x_4 ; зовнішні фактори - x_5 (темپ розвитку технологій, їх сумісність, економічна ситуація, опір змінам, законодавство, дії конкурентів)); навчання співробітників новим компетенціям для роботи з інтелектуальними системами; впровадження комплексної системи захисту даних від кіберзагроз; визначення правил використання інтелектуальних технологій; створення екосистеми для обміну даними, спільного вирішення завдань. Використання інструментів для моделювання ефективності впровадження інтелектуальних технологій AnyLogic, Arena Simulation (підтримують системну динаміку, дискретно-системне моделювання, агентський підхід) дозволяє прогнозувати ефективність за різних сценаріїв, оцінити вплив різних факторів на ефективність, обрати оптимальний варіант впровадження; прийняти стратегічне рішення щодо розвитку організації. Ключовою при запровадженні інтелектуальних технологій бізнесом стає зміна ролі лідера – вміти керувати даними; ефективно спілкуватися та співпрацювати з зацікавленими сторонами; відповідально використовувати технології (не наносити шкоду людям); ефективне керівництво за умов невизначеності, прискорення адаптації до змін; знатись на технологіях для ефективного їх використання; формувати культуру, яка цінує інновації, постійно експериментує і навчається.

Перспективи розвитку інтелектуальних технологій: організації самостійно зможуть вдосконалювати процеси і стратегії, розробляти адаптивні бізнес-моделі (швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища) на основі аналізу даних і

досвіду; автоматизація рутинних завдань дозволить менеджерам зосередитись на розвитку персоналу, створенні сприятливого робочого середовища; лідерські позиції на ринку завдяки інноваційним рішенням на основі інтелектуальних технологій; організації зможуть об'єднуватись в екосистеми для обміну даними і вирішення завдань; віртуальні асистенти зможуть допомагати менеджерам у прийнятті рішень, плануванні і організації роботи; створювати індивідуальні програми навчання для кожного співробітника (штучний інтелект стимулює культуру безперервного навчання та інновацій).

Висновки: Інтелектуальні технології мають потенціал для зміни результатів стратегічного управління організаційним розвитком: підвищення ефективності, прискорення адаптивності, сталість конкурентоспроможності. Моделювання процесу впровадження інтелектуальних технологій в стратегічне управління організаційним розвитком дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оцінювати їх ефективність, досягати стратегічних цілей.

Наукова (практична) новизна, викладена у роботі:

проаналізовано теорії організаційного розвитку для визначення факторів, які необхідно врахувати при впровадженні інтелектуальних технологій (стадія розвитку організації; рівень знань і компетенцій; процес змін; поведінка співробітників; організаційна культура; взаємодія елементів системи та стейкхолдерів);

систематизовано можливості та виклики використання інтелектуальних технологій у стратегічному управлінні організаційним розвитком, що дозволило концептуально змодельовати процес оцінки ефективності (ціль; критерії; методи оцінки; вплив різних факторів; навчання персоналу; захист даних; створення екосистем) для прогнозування і вибору рішення розвитку за різних сценаріїв, під впливом різних факторів.

Напрямки для проведення подальших досліджень: формування екосистем для спільного вирішення складних завдань стратегічного управління; створення індивідуальних програм навчання, розвитку кожного співробітника.

Список літератури

1. Адісес Іцхак. *Управління змінами*. Київ: Book Chef, 2018. 400 с.
2. Гері Хемел, Мікеле Занині. *Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе*. Київ: Лабораторія, 2021. 336 с.
3. Лебедева Н. А. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем // *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 202-218.
4. Лінькова О. Ю. Ефективні технології для підтримки продуктивності в умовах віддаленої роботи / О.Ю. Лінькова // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : збірка наукових праць. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. № 5. С. 80-86. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/321344>
5. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. *Монографія*. 2021. ФОП Секішова Т.С. 134 с.
6. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель : Переклад. з англійської. Харків : Наш формат, 2023. 288 с.

7. Розвиток соціально-економічних систем в геоелектронічному просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Палияніця В.А., 2024. 318 с.
8. Чан Кім В., Рене Моборн *Стратегія блакитного океану*. Київ : Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2016. 384 с.
9. Applying Artificial Intelligence in Project Management. Paul Boudreau. Kindle Edition. Mercury Learning and Information. 2024. 220 p.
10. Artificial Intelligence in Business: A Practical Guide to Leveraging AI and Machine Learning for Competitive Advantage (AI Future Book 1). Lydia Carrington. Kindle Edition. 1st edition. Lydia Carrington. 2024. 85 p.
11. Artificial Intelligence in Business Management. Mohammed Majeed. Kindle Edition. Bentham Science Publishers. 2024. 260 p.
12. Artificial Intelligence in Management and Social Sciences. K. Murali Mohan, Dr. K Shailaja Rao, Dr Gandham Raju, Deepa Datla, Srinivas Reddy Ronda. Kindle Edition. Amaravathi Publishing House. 2025. 299 p.
13. Artificial Intelligence in Operations Management: Revolutionizing Operations Management with AI. Vishal Dattana, Praveen Rao. Kindle Edition. 2024. 376 p.
14. Artificial Intelligence in Project Management: Transforming Project Management with AI: Streamline workflows, enhance decision-making, optimize resources, and deliver impactful results. Jai San. Kindle Edition. 2025. 147 p.
15. Designing Sustainable Futures. Joseph Press, Manuela Celi. 1st Edition. Routledge. 2024. 320 p.
16. Escaping the Growth Curse: The Path to Stronger Corporate Strategy. Yves Doz, Keeley Wilson, Jill Ader - foreword, Stephen Caffrey. Audible Audiobook – Unabridged. Ascent Audio. 2024.
17. Organization Development: The Process of Leading Organizational Change. Donald L. Anderson. Sixth Edition. SAGE Publications, Inc. 2023. 520 p.
18. Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. Jonker J., Faber N. Palgrave Macmillan, Cham. 2021. 242 p.
19. Product Management in the AI Age: Crafting Intelligent Experiences for Faster User. Rajesh Rajagopal. Kindle Edition. 2025. 39p.
20. TDBoK™ Guide: Talent Development Body of Knowledge. Association for Talent Development. 2nd Edition. Association for Talent Development. 2024. 680 p.
21. The 5-Ps of Change: A Strategic Roadmap to Successfully Lead Organizational Change. Donnell Josiah 1st Edition, Kindle Edition. Productivity Press. 2024. 336 p.
22. Wireless Communication Technologies (Advances in Intelligent Decision-Making, Systems Engineering, and Project Management). Vandana Sharma, Balamurugan Balusamy, Gianluigi Ferrari, Prerna Ajmani. 1st Edition. CRC Press. 2024. 334 p.
- University "KhPI" (economic sciences) : zbirka naukovykh prats. Kharkiv : NTU "KhPI", 2024. no 5. pp. 80-86. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/321344>
5. Linkova O.Yu. *Praktychna pidhotovka menedzhera: osnovni vykyky ta mozhlyvosti v umovakh didzhytalizatsii. [Practical training of a manager: main challenges and opportunities in the context of digitalization]*. Monohrafiia . 2021. FOP Sekishova T.Ye. 134 p.
6. Ostervalder A., Pinie I. *Stvoriuemo biznes-model [We create a business model]* : Pereklad. z anhliiskoi. Kharkiv : Nash format, 2023. 288 p.
7. Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoeconomichnomu prostori [Development of socio-economic systems in geoeconomic space] : kolektyvna monohrafiia /za red. d.e.n., prof. S.M. Spivaka. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 2024. 318 p.
8. Chan Kim V., Rene Moborn *Stratehiia blakytneho okeanu. [Blue ocean strategy]*. Kyiv : Knyzhkovyi klub "Klub Simeinoho Dozvillia". 2016. 384 p.
9. Paul Boudreau (2024) *Applying Artificial Intelligence in Project Management*. Kindle Edition. Mercury Learning and Information. 220 p.
10. Lydia Carrington (2024) *Artificial Intelligence in Business: A Practical Guide to Leveraging AI and Machine Learning for Competitive Advantage (AI Future Book 1)*. Kindle Edition. 1st edition. Lydia Carrington. 85 p.
11. Mohammed Majeed (2024) *Artificial Intelligence in Business Management*. Kindle Edition. Bentham Science Publishers. 260 p.
12. K. Murali Mohan, Dr. K Shailaja Rao, Dr Gandham Raju, Deepa Datla, Srinivas Reddy Ronda. (2025) *Artificial Intelligence in Management and Social Sciences*. Kindle Edition. Amaravathi Publishing House. 299 p.
13. Vishal Dattana, Praveen Rao (2024) *Artificial Intelligence in Operations Management: Revolutionizing Operations Management with AI*. Kindle Edition. 376 p.
14. Jai San (2025) *Artificial Intelligence in Project Management: Transforming Project Management with AI: Streamline workflows, enhance decision-making, optimize resources, and deliver impactful results*. Kindle Edition. 147 p.
15. Joseph Press, Manuela Celi (2024) *Designing Sustainable Futures*. 1st Edition. Routledge. 320 p.
16. Yves Doz, Keeley Wilson, Jill Ader - foreword, Stephen Caffrey (2024) *Escaping the Growth Curse: The Path to Stronger Corporate Strategy*. Audible Audiobook – Unabridged. Ascent Audio.
17. Donald L. Anderson. (2023) *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. Sixth Edition. SAGE Publications, Inc. 520 p.
18. Jonker J., Faber N. (2021) *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p.
19. Rajesh Rajagopal (2025) *Product Management in the AI Age: Crafting Intelligent Experiences for Faster User*. Kindle Edition. 39p.
20. Association for Talent (2024) *DevelopmentTDBoK™ Guide: Talent Development Body of Knowledge*. 2nd Edition. Association for Talent Development. 680 p.
21. Donnell Josiah (2024) *The 5-Ps of Change: A Strategic Roadmap to Successfully Lead Organizational Change*. 1st Edition, Kindle Edition. Productivity Press. 336 p.
22. Vandana Sharma, Balamurugan Balusamy, Gianluigi Ferrari, Prerna Ajmani. (2024) *Wireless Communication Technologies (Advances in Intelligent Decision-Making, Systems Engineering, and Project Management)*. 1st Edition. CRC Press. 334 p.

Надійшла (received) 10.02.2025

References (transliterated)

1. Adizes Itskhak. *Upravlinnia zminyamy. [Change management]*. Kyiv: Book Chef, 2018. 400 s.
2. Heri Khemel, Mikele Zanyini. *Liudynokratia. Stvorennia kompanii, u yakykh liudyna – ponad use. [Humanocracy. Creating companies where people are above all else]*. Kyiv: Laboratoriia, 2021. 336 s.
3. Lebedieva N. A. Rol menedzhmentu ta marketynhu u rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [The role of management and marketing in the development of socio-economic systems] // *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", 2024. C. 202-218.
4. Linkova O. Yu. *Efektivni tekhnologii dlia pidtrymky produktyvnosti v umovakh viddaleno roboty [Effective technologies to support productivity in remote work environments]* / O.Yu. Linkova // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) = Bulletin of the National Technical*

Відомості про авторів / About the Authors

Лінькова Олена Юрійівна (Linkova Olena) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>; e-mail: helen.linkova@khpi.edu.ua