

УДК 658:004.8  
 JEL: M10; M12; M14  
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-80-89>

# ІНСТРУМЕНТИ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА: ОГЛЯД АНГЛОМОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

©2025 МІХЛЯЄВ М. О., МАМОНТЕНКО Н. С.

УДК 658:004.8  
 JEL: M10; M12; M14

## Міхляєв М. О., Мамонтенко Н. С. Інструменти на основі штучного інтелекту та організаційна поведінка: огляд англomовної літератури

У статті представлено огляд наукових публікацій щодо впливу штучного інтелекту на організаційну поведінку. Проведено узагальнений аналіз українських наукових статей з даної тематики. Попередній огляд української літератури засвідчив переважання концептуальних і оглядових підходів, обмежену кількість емпіричних досліджень та фрагментарне висвітлення поведінкових аспектів використання ШІ в організаціях. Виділені основні напрями досліджень, обмеження, потенційні напрями подальшого розвитку вітчизняної наукової думки. Обґрунтовано доцільність огляду англomовної літератури за останні два роки. Надано коротке тлумачення поняття «організаційна поведінка» і запропоновано його графічне представлення на основі аналізу літератури. Відібрано англomовні статті для подальшого аналізу та обговорення. Аналіз англomовних робіт показав більше методологічне різноманіття, ніж у вітчизняних наукових статтях. Тематично ці публікації охоплюють вплив ШІ на індивідуальну продуктивність, ухвалення рішень, командну динаміку, психологічні реакції працівників, етичні ризики, зміну ролей і цифрову компетентність. В англomовних дослідженнях також відзначено зростання уваги до генеративних моделей як інструментів підтримки комунікації, креативності та аналітики. Додатково проаналізовано особливості впровадження ШІ в різних секторах економіки та вплив культурних і регуляторних чинників на адаптацію організацій. Виявлено, що більшість англomовних досліджень включає мультидисциплінарний підхід, що поєднує управлінські, психологічні та технологічні аспекти. Звернено увагу на значущість соціально-психологічної адаптації працівників до технологій, яка визначає ефективність інтеграції ШІ. Підкреслено потребу подальшого розвитку емпіричних досліджень та розробки практичних моделей оцінки впливу ШІ на поведінку організацій. Окреслено ключові напрями подальших досліджень, що потребують розвитку в українському науковому контексті. Представлені результати формують підґрунтя для подальшого поглиблення наукових підходів до вивчення людсько-машинної взаємодії в організаціях.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 19.

**Міхляєв Максим Олексійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65062, Україна)

E-mail: [mihljaev\\_maksim@ukr.net](mailto:mihljaev_maksim@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9797-6057>

**Мамонтенко Наталія Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: [n.s.mamontenko@mzeid.in](mailto:n.s.mamontenko@mzeid.in)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8473-0665>

UDC 658:004.8  
 JEL: M10; M12; M14

## Mikhliaiev M. O., Mamontenko N. S. Artificial Intelligence-Based Tools and Organizational Behavior: A Review of English-Language Literature

The article presents a review of scientific publications on the impact of artificial intelligence on organizational behavior. A generalized analysis of Ukrainian scientific articles on this topic was conducted. The preliminary review of Ukrainian literature revealed a predominance of conceptual and review approaches, a limited number of empirical studies, and a fragmented coverage of the behavioral aspects of AI use in organizations. The main research directions, limitations, and potential areas for further development of domestic scientific thought were allocated. The rationale for reviewing the English-language literature over the past two years is substantiated. A brief explanation of the concept of «organizational behavior» is provided, and its graphical representation is proposed based on literature analysis. English-language articles were selected for further analysis and discussion. The analysis of English-language literature showed greater methodological diversity compared to domestic scientific articles. Thematically, these publications cover the impact of AI on individual productivity, decision-making, team dynamics, employees' psychological responses, ethical risks, changing roles, and digital competence. The English-language studies have also noted the growing focus on generative models as tools for supporting communication, creativity, and analytics. Additionally, the specifics of AI implementation in different economic sectors and the influence of cultural and regulatory factors on organizational adaptation have been analyzed. It has been found that most English-language studies adopt a multidisciplinary approach, combining managerial, psychological, and technological aspects. Attention has been drawn to the importance of employees' socio-psychological adaptation to technology, which determines the effectiveness of AI integration. The need for further development of empirical research and the creation of practical models for assessing the impact of AI on organizational behavior has been emphasized. The key directions for further research that require development in the Ukrainian scientific context have been outlined. The presented results provide a basis for the further advancement of scientific approaches to the study of human-machine interaction in organizations.

**Keywords:** artificial intelligence, artificial intelligence tools, organizational behavior.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 19.

Використання штучного інтелекту (ШІ) стрімко зростає як серед окремих користувачів, так і серед підприємств та організацій різних масштабів і сфер діяльності. Найбільшої популярності сьогодні набув генеративний ШІ, що включає інструменти для створення текстів і комп'ютерного коду (наприклад, ChatGPT від OpenAI, Gemini, Claude, GitHub Copilot, а також сервіси, в основі яких лежить машинне навчання як Grammarly), інструменти для генерації зображень (Midjourney) та різні програми, що працюють з аудіо та відео. Підприємства та організації застосовують ці інструменти для покращення різних робочих процесів, наприклад, у фінансах, маркетингу, для обслуговування клієнтів та навчання персоналу.

Усі ці інструменти можна віднести до нового покоління ШІ, оскільки вони базуються на сучасних підходах, зокрема глибинному навчанні та трансформних моделях, що забезпечують значно вищу точність і якість виконання завдань. Відповідно, вони відрізняються і своїм впливом на організаційну поведінку в порівнянні з інструментами так званого традиційного ШІ, що викликає потребу в нових наукових дослідженнях, які б враховували ці нові зміни.

Популярність ШІ не обійшла стороною українську науку. Останніми роками зростає кількість публікацій, присвячених дослідженню впливу ШІ на організаційні системи, зокрема на поведінку працівників, трансформацію управлінських процесів, організаційну культуру та професійну ідентичність [1–5]. Такий інтерес зумовлений як глобальними технологічними зрушеннями, так і потребами відбудови української економіки, модернізації публічного сектора та інтеграції української науки в ширшу міжнародну спільноту. Оскільки тема ШІ торкається різних аспектів суспільного життя, науковці все частіше використовують мультидисциплінарний підхід, що поєднує управлінські, психологічні, правові та етичні аспекти впровадження та використання ШІ на підприємствах і в організаціях.

Одним із важливих напрямів досліджень в Україні є аналіз правових та етичних засад використання ШІ в організаціях [3]. Українські дослід-

ники підкреслюють необхідність формування нормативно-правового середовища, здатного забезпечити баланс між інноваціями та гарантуванням прав людини, прозорістю алгоритмів і відповідальністю за наслідки автоматизованих рішень.

Другий напрям досліджень стосується впливу ШІ на організаційну культуру та навчання [1]. У працях українських авторів аналізуються різні аспекти інтеграції інтелектуальних технологій та їх вплив на цінності, норми взаємодії та навчальні практики. Окрема увага приділяється проблемі підготовки кадрів до роботи в середовищі, де цифрові інструменти стають ключовим елементом професійної діяльності. Вчені підкреслюють необхідність формування нових компетентностей цифрової грамотності, адаптивності, здатності працювати з великими даними й алгоритмічними системами.

Також активно досліджується трансформація професійної ідентичності та психологічних аспектів організаційної поведінки під впливом ШІ [2]. Автори відзначають, що розширення функцій автоматизації викликає переосмислення ролей працівників, змінює вимоги до кваліфікації та впливає на мотивацію, переживання невизначеності та відчуття контролю за власною діяльністю. Науковці підкреслюють, що успішне впровадження ШІ залежить не лише від технічної готовності організації, а й від соціально-психологічної адаптації персоналу.

Окремий напрям охоплює питання цифрової трансформації управління та лідерства [4; 5]. Дослідники аналізують, як аналітичні можливості ШІ змінюють процес прийняття рішень, сприяють переходу до менеджменту на основі аналізу даних і формують нові вимоги до керівників. Відзначається потреба в розвитку «гібридних» управлінських компетентностей, які поєднують технологічне розуміння з емоційним інтелектом і здатністю керувати змінами.

Попри значну кількість публікацій, серед українських наукових праць домінують оглядові та концептуальні роботи, у той час як масштабні емпіричні дослідження або експериментальні дослідження впливу ШІ на організаційну поведінку

зустрічаються рідко. Найвні дослідження часто присвячені опису можливостей технологій, тоді як методики вимірювання ефективності їхнього впливу на організаційну поведінку поки недостатньо розроблені.

Враховуючи вищенаведене, вважаємо за доцільне провести огляд англomовної літератури на тему впливу штучного інтелекту на організаційну поведінку з метою загального аналізу наукових досягнень іноземних колег, потенційного заповнення існуючих прогалин у вітчизняній науці, визначення подальших напрямів дослідження, які б були актуальними не лише в Україні, але й на міжнародному рівні.

**Мета** – ознайомлення та аналіз результатів досліджень, представлених в англomовних наукових статтях, присвячених вивченню впливу штучного інтелекту на організаційну поведінку.

**Методи.** Це дослідження має характер нарративного огляду англomовної наукової літератури, присвяченої взаємозв'язку між штучним інтелектом та організаційною поведінкою. Пошук публікацій здійснювався в базі Google Scholar. До аналізу були включені статті, опубліковані у 2024–2025 рр., а також одне джерело 2022 р., яке представляє собою систематизований огляд літератури та є концептуально значущим для теми. Пошук статей проводився за ключовими словами, що містилися в заголовках публікацій: «artificial intelligence», «AI», «organizational behavior». Відбір матеріалів здійснювався за принципом цілеспрямованої вибірки, тобто зосереджувався на роботах, що безпосередньо стосувалися заявленої проблематики. Аналіз має якісний характер і полягає в узагальненні та інтерпретації ключових ідей, представлених у відібраних роботах.

**Т**ермін «організаційна поведінка» використовують зазвичай при вивченні та поясненні того, як окремі особи та групи осіб функціонують в рамках певної організації (в широкому сенсі цього слова, включно з організаціями у формі приватних підприємств), і як ця поведінка пов'язана з управлінською структурою, організаційною культурою, а в кінцевому рахунку – як ця взаємодія впливає на результативність роботи організації. «Організаційна поведінка – це вивчення того, як люди мислять, відчують і поведуться індивідуально або в групах у межах організації» [6]. Таким чином, організаційна поведінка вбирає в себе індивідуальний, груповий і загальноорганізаційний рівні (рис. 1), а також декілька напрямів дій: мислення, відчуття та безпосередньо поведінка.

Багаторівневий характер поняття «організаційна поведінка» зумовлює необхідність комплексного, часто міждисциплінарного підходу в науко-

вих дослідженнях на цю тему. При цьому розуміння поняття «організаційна поведінка» полегшує аналіз досліджень, присвячених питанню впливу ШІ на організаційну поведінку.

Узагальнення відібраних для даного огляду наукових статей представлено в *табл. 1*.

Дослідження Атеек К. та ін. (Ateeq K., Oswal N., Jawabri A. et al.) [7] показало, що впровадження ШІ суттєво впливає на залученість працівників та їхню продуктивність при людино-центричній організації роботи, одночасно піднімаючи етичні питання щодо справедливості автоматизованих рішень. Автори підкреслюють, що технологічні переваги, такі як підвищення ефективності й оптимізація робочих процесів, супроводжуються соціально-психологічними викликами, що можуть впливати на моральний стан працівників і корпоративну культуру. Вони наголошують на необхідності збалансованого підходу менеджменту, який враховує як технологічні, так і етичні аспекти інтеграції ШІ в робоче середовище.

Вогляді літератури Банкінса С. та ін. (Bankins S., Osampo A. C., Marrone M. et al.) [8] аналіз проведений за трьома рівнями: загальноорганізаційним, груповим та індивідуальним, а результати згруповано за п'ятьма темами: 1) співпраця людини та штучного інтелекту; 2) сприйняття алгоритмічних і людських можливостей; 3) ставлення працівників до штучного інтелекту; 4) штучний інтелект як механізм керування в алгоритмічному управлінні роботою на основі платформ; 5) наслідки використання штучного інтелекту для ринку праці. Автори продемонстрували, що ШІ трансформує організаційні ролі, процеси ухвалення рішень та структури на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Дослідники підкреслюють, що для точного відображення нових поведінкових патернів необхідно адаптувати теоретичні моделі організаційної поведінки до умов цифрової трансформації, оскільки технологічні зміни створюють нові виклики та можливості для взаємодії в організаціях.

У роботі Габелайя І., Багочюнайте Р. та Навицькене В. (Gabelaia I., Bagočiūnaitė R., Navickienė V.) [9] досліджується взаємодія ШІ з організаційною поведінкою та комунікаційними процесами. Автори провели опитування серед підприємств з різних галузей та глибокі інтерв'ю з керівниками 13 підприємств.

**Д**ослідження показало, що впровадження ШІ викликає суперечливі реакції працівників – від ентузіазму до тривожності. ШІ змінює не лише ефективність працівників, а й рівень їхньої стурбованості щодо втрати автономії та інших змін, а також способи внутрішньої комунікації, під-



**Рис. 1. Схематичне відображення поняття «організаційна поведінка»**

Джерело: побудовано авторами на основі [6; 8].

креслюючи необхідність стратегічного управління цифровими трансформаціями для підтримки продуктивності та психологічного комфорту.

**К**онцептуальний огляд Гюрсой Д., Цай Р. (Gursoy D., Cai R.) [10] обмежується лише науковими дослідженнями в галузі гостинності та туризму. Автори серед іншого відмітили швидке зростання досліджень ШІ та його інтеграції в різні галузі, але водночас підкреслили недостатнє висвітлення теми людсько-машинної взаємодії. Вони підкреслюють потребу в міждисциплінарних дослідженнях для глибшого розуміння наслідків використання ШІ та визначення стратегій його ефективного впровадження в організаційні процеси.

Кілер Дж. Б. із колегами (Keeler J. B., Andrieux P., Adeniji S. et al.) [11] також пропонують огляд літератури. Водночас їх дослідження робить особливо важливий науковий і практичний внесок. У своєму дослідженні автори проаналізували 11 наукових статей, опублікованих протягом останніх десяти років, що стосуються використання генеративного ШІ в експериментальних дослідженнях організаційної поведінки. Вони виявили, що генеративний ШІ може ефективно використовуватися як стимул у таких дослідженнях, підвищуючи реалістичність і надійність отриманих результатів. Це відкриває нові можливості для моделювання організаційних процесів, оцінки поведінкових реакцій працівників у контрольованих умовах та розробки методологій, що інтегрують штучний інтелект як інструмент для вивчення складних взаємодій у робочих командах. Автори також підкреслюють, що систематичне використання генеративного ШІ дозволяє розширити методологічний арсенал дослідників і

сприяє більш точному відтворенню реальних робочих сценаріїв у лабораторних умовах.

Ще одним цікавим дослідженням є робота Клонек Ф. і Паркер С. (Klonek F., Parker S.) [12], які проаналізували 2700 твітів з метою вивчення питання використання ШІ на робочих місцях і його впливу на рівень стресу працівників. Результати показали, що ШІ здатне підвищувати рівень стресу працівників, якщо він виступає в ролі контролера. Працівники можуть сприймати ШІ як конкурента в прийнятті рішень. Водночас, якщо робота побудована на командній взаємодії людини та ШІ, рівень стресу може знижуватися. Результати підкреслюють важливість ретельного планування впровадження технології та підтримки психологічного стану команди для уникнення негативних наслідків.

Лін К. та Хе Л. (Lin Q., He L.) [13] у триетапному опитуванні 320 працівників 20 компаній у сфері послуг встановили, що присутність свідомого використання ШІ (наприклад, автоматизованих систем у роботі) може вести як до більшої інноваційності в обслуговуванні та меншої деструктивної поведінки, так і навпаки – викликати психологічний дистрес, зменшувати інноваційність і посилювати негативну поведінку. Конкурентна атмосфера в колективі служить модеруючим фактором.

**О**питування та інтерв'ю Філіп Дж. (Philip J.) [14] показали, що нові технології відкривають можливості для розширення теорій організаційної поведінки, однак інтеграція цих технологій у наукові моделі та практику залишається недостатньо розвинутою. Автор акцентує на необхідності системного підходу до оцінки впливу технологій на структури та поведінку організацій,

Таблиця 1

Аналіз обраних англomовних наукових публікацій, що присвячені проблемі взаємодії ШІ та організаційної поведінки

Автор(-и)	Рік	Основна методологія	Тема дослідження	Короткі висновки
1	2	3	4	5
Атеек К. та інші [7]	2025	Мета-аналіз літературних оглядів	Вплив ШІ на динаміку умов праці, зокрема на оптимізацію розподілу робочого навантаження, продуктивність, підтримку адаптації керівників	Результати показують, що лідерство, яке підтримується ШІ, та принципи людиноорієнтованого дизайну сприяють мотивації та довгостроковій продуктивності; надмірна залежність від ШІ може порушити довіру та психологічні контракти, що може вплинути на організаційну культуру
Банкінс С. та інші [8]	2024	Огляд наукових статей, де використані емпіричні методи досліджень	Вплив ШІ на індивідуальному, командному й організаційному рівнях	Організовані за п'ятьма індуктивно згенерованими темами в рамках багаторівневої структури, виділені індивідуальні, групові та організаційні фактори, які формують взаємодію між людьми та ШІ. Сформовано подальші напрями досліджень за цими темами
Габелайя І., Багочюнайте Р., Навицькене В. [9]	2024	Змішаний підхід, опитування та глибоке інтерв'ю	Дослідження впливу ШІ на організаційну поведінку та комунікаційну динаміку	Дослідження показало, що впровадження ШІ впливає на поведінку та комунікацію в організаціях: дехто сприймає його як можливість підвищити ефективність, а дехто хвилюється через зміни та втрату автономії. Усвідомлення цих різних поглядів допомагає успішно інтегрувати ШІ та підтримувати позитивне середовище
Горсой Д., Цай Р. [10]	2025	Наративний синтез	Еволюція та розвиток досліджень ШІ у сфері гостинності та туризму	Хоча використання ШІ пропонує різні переваги, існують також серйозні занепокоєння щодо етичної експлуатації ШІ, заміни працівників-людей пристроями на базі ШІ, дискомфорту серед клієнтів та співробітників, а також довіри до ШІ
Кілер Дж. Б. та інші [11]	2025	Скопінг-огляд	Генеративний ШІ як стимул у дослідженнях організаційної поведінки	Автори визначають та пропонують типологію генеративних стимулів, посилених штучним інтелектом (GES); описують, як GES використовувався в експериментах з організаційної поведінки; окреслюють дослідницьку та практичну програму для інтеграції GES у дизайн ОБ
Клонек Ф., Паркер С. [12]	2025	Майнінг текстів соцмереж	Стрес і взаємодія людини та ШІ	ШІ-моніторинг підвищує стрес і впливає на сприйняття ШІ як партнера
Лін К., Хе Л. [13]	2025	Опитування в три етапи у сфері послуг	Вплив ШІ на робочу поведінку працівників через створення робіт і психологічний дистрес	Результати продемонстрували протилежні ефекти від ШІ в різних компаніях: від дистресу до інноваційної поведінки

1	2	3	4	5
Філіп Дж. [14]	2022	Огляд літератури з визначенням масштабів	Описати структуру, що складається з білої, чорної та сірої скриньок, щоб продемонструвати тісний зв'язок явищ і парадигм у сфері організаційної поведінки	Визначає граничну умову в методологічному застосуванні технологій ШІ в організаційній поведінці
Куттайнах М. [15]	2025	Концептуальний аналіз	Узгодження теорії ОП з технологічними та соціальними змінами	Сучасні дослідження організаційної поведінки мають поєднувати класичні теоретичні основи з новими викликами; водночас організаціям потрібні нові компетентності, зокрема цифрова грамотність і вміння працювати асинхронно, а майбутні дослідження повинні зосереджуватися на практичному впливі цих змін
Ростамзаде Р., Алізаде Ф. К., Кейвані С., Ісаві Х. [16]	2025	Систематичний огляд літератури	Огляд впливу ШІ на компоненти організаційної поведінки	Автори групують вплив ШІ у п'ять основних вимірів: 1) автоматизація, 2) інновації та організаційне навчання, 3) інтелектуальне ухвалення рішень, 4) організаційна культура та людські взаємодії, 5) етика і лідерство; пропонують модель досліджень, що інтегрує ці виміри
Шоу К.-Г., Ду І., Чжан Л., Шень Т. [17]	2025	Кількісне дослідження на основі опитування	Впровадження ШІ із застосуванням жорстких методів управління та негативна поведінка працівників	Результати дослідження демонструють те, що проблеми управління та комунікації стають критичними в епоху інтенсивного використання ШІ
Юніс З., Ібрагім М., Аззам Х. [18]	2024	Кількісне дослідження	Кількісний аналіз впливу ШІ на компоненти ОП; критичний погляд «міф vs реальність»	Автори повідомляють, що ШІ може пояснювати значну частку варіації організаційної поведінки; наголошується на можливих ризиках для сталості робочої сили та на необхідності збалансованого підходу
Церхер Д., Юсупов Е., Бенке І., Гайнцль А. [19]	2025	Експериментальне дослідження команд	Вплив генеративного ШІ в ролі співробітника на процеси прийняття рішень у командах	Команди з узгодженими знаннями про ШІ приймають більш точні рішення завдяки зменшенню асиметрії у процесі ухвалення рішень, кращому опрацюванню інформації та збалансованому фокусу співпраці

**Джерело:** авторська розробка на основі [7–19].

що допомагає зрозуміти, як краще адаптувати організаційні процеси до цифрової трансформації. Дослідження визначає граничну умову в методологічному застосуванні технологій ШІ при дослідженні організаційної поведінки. Автор підкреслює, що «хоча традиційні кількісні та якісні методи продовжують використовуватися для пояснення та розуміння поведінки, застосування алгоритмів на основі машинного навчання рекомендується, коли цілями є дослідження закономірностей, дослідження складних взаємозв'язків між змінними та точність» [14, р. 96].

Робота Куттайнах М. (Quttainah M.) [15] показала, що сучасні дослідження організаційної поведінки повинні поєднувати класичні теоретичні основи з новими викликами, такими як цифрова грамотність та асинхронна робота. Практичне застосування таких знань допомагає організаціям адаптуватися до технологічних і соціальних змін, формуючи більш стійке та продуктивне робоче середовище.

**Щ**е один систематичний огляд літератури запропонували Ростамзаде М. та ін. (Rostamzadeh R., Alizadeh F. K., Keivani S., Isavi H.) [16]. Науковці виділили п'ять основних вимірів впливу ШІ на організаційну поведінку: автоматизація, інновації, ухвалення рішень, організаційна культура та взаємодія, а також етика і лідерство. Автори запропонували інтеграційну модель, яка дозволяє оцінювати комплексний вплив ШІ на організаційну поведінку та розробляти стратегії управління змінами, що враховують усі ключові аспекти технологічної інтеграції.

Дослідження Шоу К.-Г. та ін. (Shaw K.-H., Du Y., Zhang L., Shen T.) [17] показало, що поєднання ШІ із жорстким стилем управління може провокувати девіантну поведінку працівників. Автори підкреслюють, що для успішної інтеграції ШІ необхідні ефективна комунікація та підтримка співробітників, щоб мінімізувати негативні соціально-психологічні наслідки.

Кількісний аналіз Юніс З., Ібрагім М. та Аззам Х. (Younis Z., Ibrahim M., Azzam H.) [18] продемонстрував, що ШІ має подвійний ефект: він суттєво впливає на організаційну поведінку, але водночас створює ризики для стабільності робочої сили. Автори наголошують на важливості збалансованого впровадження ШІ, яке враховує як ефективність, так і соціальну стійкість організації.

Нарешті, експеримент Церхер Д. та ін. (Zercher D., Jussupow E., Benke I., Heinzl A.) [19] показав, що колективи, які інтегрують генеративний ШІ як «члена команди», ухвалюють більш точні рішення завдяки кращій обробці інформації та зменшенню

асиметрії знань. Це свідчить про значний потенціал ШІ для покращення командної взаємодії та ефективності рішень за умови належного розуміння та інтеграції технології в командну роботу.

Враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що метою більшості досліджень було вивчення впливу ШІ на організаційну поведінку, комунікацію, взаємодію працівників та ефективність роботи, а також оцінка можливостей і ризиків інтеграції ШІ в робочі процеси. Для досягнення цих цілей застосовували різні методології: найбільш популярними є концептуальні та систематичні огляди, проте також зустрічаються змішані підходи, кількісні опитування, інтерв'ю, експерименти та майнінг текстів.

**Р**езультати досліджень демонструють багатовимірний вплив ШІ: він підвищує ефективність, стимулює інновації, змінює ролі та процеси ухвалення рішень, впливає на організаційну культуру та комунікацію, водночас створюючи ризики для автономії, психологічного комфорту працівників та етичності управління. Деякі дослідження підкреслюють позитивний вплив генеративного ШІ на командну роботу та точність ухвалення рішень, тоді як інші вказують на зростання стресу та потребу в збалансованому підході до інтеграції технологій. Загалом, узагальнені результати підкреслюють необхідність поєднання теоретичних основ організаційної поведінки з практичними аспектами цифровізації та розвитку компетентностей працівників для успішної інтеграції ШІ.

## ВИСНОВКИ

У цілому можна відмітити, що англomовні наукові статті у сфері штучного інтелекту та організаційної поведінки відрізняються від україномовних за кількома ключовими аспектами. По-перше, методологічно англomовні роботи часто використовують ширший спектр підходів, включно зі змішаним методом із опитуваннями та інтерв'ю, експериментальними дослідженнями, скопінговими та систематичними оглядами, майнінгом текстів соцмереж, а також двоетапними опитуваннями. Вони досліджують вплив генеративного ШІ на поведінку команд і окремих працівників, моделюючи сценарії в контрольованих умовах. Також англomовні роботи зазвичай охоплюють міжнародний рівень або фокусуються на країнах із високим рівнем цифровізації, таких як США, ЄС, Китай чи ОАЕ, враховуючи мультикультурні аспекти та міжгалузеві порівняння. За тематикою англomовні дослідження концентруються на комплексному впливі ШІ на організаційну поведінку, включно з ефективністю, залученістю, стресом, етикою, куль-

турними змінами та комунікаційною динамікою, а також людино-машинною взаємодією та роллю генеративного ШІ у прийнятті рішень.

Окрім того, англomовні дослідження часто мають доступ до великих баз даних і сучасних аналітичних інструментів, інтегрують міждисциплінарні підходи з менеджменту, психології та комп'ютерних наук, тоді як українські роботи, як правило, менші за масштабом, базуються на класичних соціологічних чи управлінських методах і мають переважно описовий характер. У результаті, хоча обидві групи досліджень прагнуть вивчити вплив ШІ на організаційну поведінку, англomовні роботи забезпечують більш глибокий експериментальний і методологічно різноманітний підхід, тоді як українські наукові праці більше орієнтовані на локальний контекст і теоретичне осмислення проблеми.

**П**роведене дослідження має низку обмежень, зумовлених його методологією. Так, огляд має наративний характер і не базується на формалізованому протоколі систематичного огляду, що може призвести до неповноти вибірки. При цьому джерельна база обмежувалася пошуком у Google Scholar, що звужує спектр наукових матеріалів і може спричинити зміщення вибірки в бік найбільш цитованих або оптимізованих під пошуковий алгоритм робіт. Також критерій відбору, заснований на наявності ключових слів у заголовках, не гарантує повного охоплення досліджень, зміст яких відповідає темі, але не відображений у назві. Включення до огляду в основному статей 2024–2025 років дає змогу проаналізувати найновіші тенденції, але водночас виключає важливі праці попередніх років, які могли б надати ширший контекст. Нарешті, якісний характер аналізу може характеризуватися суб'єктивністю узагальнень. Таким чином, подальші дослідження можуть допомогти заповнити прогалини, виявлені в поточному огляді, і дозволять отримати більш об'єктивні та ґрунтовні висновки щодо впливу штучного інтелекту на організаційну поведінку. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бойківська Г., Дубляник К., Лучко Д. Тренди та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 309–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49))
2. Весоловська М., Карковська В., Головчак М. Емоційна компетентність керівників у цифрову епоху: роль штучного інтелекту в антикризовому управлінні. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 3. С. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-6>

3. Головка О. М., Боднар Є. Етико-правові проблеми використання роботів зі штучним інтелектом. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 3. С. 93–97. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269563](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269563)
4. Мартиненко В. І., Токар В. В. Інтеграція засобів штучного інтелекту в систему управління персоналом задля підвищення ефективності ведення бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3. С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-14>
5. Мінаков О. В., Толпежников Р. О. Аналіз готовності підприємств до впровадження штучного інтелекту в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 28. С. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-71-81>
6. What is Organizational Behavior? Adapted for Seneca College by Warner M., Bedok N., Rau H., Bajaj D. *Seneca*. 2019. URL: <https://pressbooks.senecapolytechnic.ca/organizationalbehaviour/chapter/chapter-1/>
7. Ateeq K., Oswal N., Jawabri A. et al. The Transformative Impact of Artificial Intelligence (AI) on Organisational Behaviour (OB): A Study of Employee Engagement, Performance, and Ethical Implications. *Journal of Posthumanism*. 2025. Vol. 5. No. 4. P. 1245–1256. DOI: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1221>
8. Bankins S., Ocampo A. C., Marrone M. et al. A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*. 2024. Vol. 45. Iss. 2. P. 159–182. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2735>
9. Gabelaia I., Bagočiūnaitė R., Navickienė V. Exploring the Intersections of Artificial Intelligence, Organizational Behavior, and Communication Dynamics in the Modern Workplace. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*. 2024. Vol. 13. Iss. 1. P. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.53615/2232-5697.13.71-80>
10. Gursoy D., Cai R. Artificial intelligence: an overview of research trends and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2025. Vol. 37. Iss. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2024-0322>
11. Keeler J. B., Andrieux P., Adeniji S. et al. Generative AI-enhanced stimuli in organizational behavior research: A scoping review. *Organization Management Journal*. 2025. (Ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-11-2024-2365>
12. Klonek F., Parker S. Does AI at Work Increase Stress? Text Mining Social Media About Human – AI Team Processes and AI Control. *Journal of Organizational Behavior*. 2025. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.70000>

13. Lin Q., He L. Linking artificial intelligence (AI) with employees' work behaviors. *The Service Industries Journal*. 2025. P. 1–33.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2538082>
  14. Philip J. A perspective on embracing emerging technologies research for organizational behavior. *Organization Management Journal*. 2022. Vol. 19. Iss. 3. P. 88–98.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2020-1063>
  15. Quttainah M. Shaping the Future of Organizational Behaviour Research: Bridging Theoretical Foundations with Emerging Challenges. *FIIB Business Review*. 2025. Vol. 14. Iss. 2. P. 123–127.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/23197145241313486>
  16. Rostamzadeh R., Alizadeh F. K., Keivani S., Isavi H. The Role of Artificial Intelligence in Improving Organizational Behavior: A Systematic Study. *Human Behavior and Emerging Technologies*. 2025.  
DOI: <https://doi.org/10.1155/hbe2/8094428>
  17. Shaw K.-H., Du Y., Zhang L., Shen T. AI-Demand Abusive Supervision Triggers Follower Workplace Deviant Behavior: Intervening Role of Silence and AI Knowledge. *Journal of Chinese Human Resources Management*. 2025. Vol. 16. Iss. 2. P. 40–54.  
DOI: <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20251602>
  18. Younis Z., Ibrahim M., Azzam H. The Impact of Artificial Intelligence on Organisational Behavior: A Risky Tale between Myth and Reality for Sustaining Workforce. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. Iss. 1. P. 109–126.  
DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p109>
  19. Zercher D., Jussupow E., Benke I., Heinzl A. How can teams benefit from AI team members? Exploring the effect of generative AI on decision-making processes and decision quality in team-AI collaboration. *Journal of Organizational Behavior*. 2025. P. 1–28.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2898>
- REFERENCES**
- Ateeq K., Oswal N. & Jawabri A. (2025). The Transformative Impact of Artificial Intelligence (AI) on Organizational Behaviour (OB): A Study of Employee Engagement, Performance, and Ethical Implications. *Journal of Posthumanism*, 4(5), 1245–1256.  
<https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1221>
- Bankins S., Ocampo A. C. & Marrone M. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 2(45), 159–182.  
<https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Boikivska H., Dublianyk K. & Luchko D. (2024). *Trendy ta innovatsii u sferi navchannia i rozvytku personalu v umovakh suchasnykh vyklykiv* [Trends and innovations in the field of personnel training and development in the context of modern challenges]. *Development Service Industry Management*, 4, 309–315.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49))
- Gabelaia I., Bagočiūnaitė R. & Navickienė V. (2024). Exploring the Intersections of Artificial Intelligence, Organizational Behavior, and Communication Dynamics in the Modern Workplace. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1(13), 71–80.  
<https://doi.org/10.53615/2232-5697.13.71-80>
- Gursoy D. & Cai R. (2025). Artificial intelligence: an overview of research trends and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(37), 1–17.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2024-0322>
- Holovko O. M. & Bodnar Ye. (2022). Etyko-pravovi problemy vykorystannia robotiv zi shtuchnym intelektom [Ethical and legal problems of using robots with artificial intelligence]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, 3, 93–97.  
[https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269563](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269563)
- Keeler J. B., Andrieux P. & Adeniji S. (2025). Generative AI-enhanced stimuli in organizational behavior research: A scoping review. *Organization Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/OMJ-11-2024-2365>
- Klonck F. & Parker S. (2025). Does AI at Work Increase Stress? Text Mining Social Media About Human – AI Team Processes and AI Control. *Journal of Organizational Behavior*, 1–15.  
<https://doi.org/10.1002/job.70000>
- Lin Q. & He L. (2025). Linking artificial intelligence (AI) with employees' work behaviors. *The Service Industries Journal*, 1–33.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2025.2538082>
- Martynenko V. I. & Tokar V. V. (2024). Intehratsiia zasobiv shtuchnoho intelektu v systemu upravlinnia personalom zadlia pidvyshchennia efektyvnosti vedennia biznesu [Integration of artificial intelligence tools into the personnel management system to increase business efficiency]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 3, 85–90.  
<https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-14>
- Minakov O. V. & Tolpezhnikov R. O. (2024). Analiz hotovnosti pidpriemstv do vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v upravlinni trudovymy resursamy [Analysis of the readiness of enterprises for the implementation of artificial intelligence in human resource management]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 28, 71–81.  
<https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-71-81>
- Philip J. (2022). A perspective on embracing emerging technologies research for organizational behavior. *Organization Management Journal*, 3(19), 88–98.  
<https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2020-1063>
- Quttainah M. (2025). Shaping the Future of Organizational Behaviour Research: Bridging Theoretical Foundations with Emerging Challenges. *FIIB Business Review*, 2(14), 123–127.  
<https://doi.org/10.1177/23197145241313486>
- Rostamzadeh R., Alizadeh F. K., Keivani S. & Isavi H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Improving Organizational Behavior: A Systematic Study. *Human Behavior and Emerging Technologies*.  
<https://doi.org/10.1155/hbe2/8094428>

Shaw K.-H., Du Y., Zhang L. & Shen T. (2025). AI-Demand Abusive Supervision Triggers Follower Workplace Deviant Behavior: Intervening Role of Silence and AI Knowledge. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(16), 40–54.

<https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20251602>

Vesolovska M., Karkovska V. & Holovchak M. (2024). Emotsiina kompetentnist kerivnykiv u tsyfrovu epokhu: rol shtuchnoho intelektu v antykryzovomu upravlinni [Emotional competence of managers in the digital age: the role of artificial intelligence in crisis management]. *Economic Synergy*, 3, 70–80.

<https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-6>

Warner M., Bedok N., Rau H. & Bajaj D. (2019). What is Organizational Behavior?. *Seneca*. <https://pressbooks.senecapolytechnic.ca/organizationalbehaviour/chapter/chapter-1/>

Younis Z., Ibrahim M. & Azzam H. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Organisational Behavior: A Risky Tale between Myth and Reality for Sustaining Workforce. *European Journal of Sustainable Development*, 1(13), 109–126.

<https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p109>

Zercher D., Jussupow E., Benke I. & Heinzl A. (2025). How can teams benefit from AI team members? Exploring the effect of generative AI on decision-making processes and decision quality in team-AI collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 1–28.

<https://doi.org/10.1002/job.2898>

Стаття надійшла до редакції / Received: 24.11.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 11.12.2025