

**Р. А. Павлов**  
**Т. С. Павлова**  
**І. О. Панасенко**

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ: ДИСКУРСИВНІ МЕХАНІЗМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним масштабом технологічних перетворень, у яких ключову роль відіграє штучний інтелект (ШІ). Згідно з даними McKinsey Global Survey [32], у 2025 році частка організацій, що інтегрували ШІ хоча б в одну бізнес-функцію, досягла рекордних показників, що свідчить про перехід від експериментальної фази до системного впровадження. Паралельно формується нове регуляторне середовище, оскільки Регламент ЄС про ШІ (EU AI Act) [20], що набрав чинності в серпні 2024 року, встановлює глобальні стандарти відповідального використання ШІ та стає орієнтиром для законодавців у всьому світі.

Разом з тим масштабна дифузія технологій ШІ породжує комплекс питань, що виходять далеко за межі технічної імплементації. Як зазначають автори роботи [3], впровадження ШІ в організаціях є не стільки технологічним, скільки організаційним та управлінським викликом, що зачіпає фундаментальні основи прийняття рішень, розподілу повноважень та конструювання організаційної реальності. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз ШІ як управлінської інновації – явища, що трансформує не тільки операційні процеси, а й саму логіку управління бізнес-організаціями.

Ця робота присвячена комплексному дослідженню дискурсивних механізмів та організаційних трансформацій, що супроводжують впровадження ШІ в діяльність бізнес-структур. Особлива увага приділяється ролі професійних дискурсів у формуванні сприйняття ШІ, соціальним репрезентаціям цього феномену, а також еволюції цифрової трансформації – від систем класу ERP до

генеративного III. Теоретичну основу дослідження складають концепція управлінських інновацій [5], теорія перформативності дискурсів [2; 9] та теорія радикального уявного [10], що дозволяє розглянути проблему на перетині менеджменту, соціології інновацій та організаційної теорії.

***Теоретичні основи III як управлінської інновації.*** Поняття управлінської інновації, введене в науковий обіг Дж. Р. Кімберлі [28], позначає будь-яку програму, продукт або техніку, що суттєво відрізняється від існуючого стану управлінської практики на момент її першої появи. Це визначення акцентує увагу на новизні впроваджуваних підходів та їхньому впливі на інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень. Поступово концепція збагачувалася новими смисловими пластами. Так, Ф. Дамапур [15] підкреслив, що управлінські інновації лише опосередковано пов'язані з базовою виробничою діяльністю організації, але вимагають глибоких змін в організаційних процесах і менеджменті.

Істотний внесок у розвиток концепції зробив Г. Хамель [24], який визначив управлінську інновацію як значне відхилення від традиційних принципів, процесів або практик управління, що змінює спосіб виконання управлінської роботи. Дж. Біркіншоу та співавтори [5] розширили це тлумачення, включивши до нього впровадження нових управлінських практик, процесів і структур, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Починаючи з 2009 року визначення управлінських інновацій дедалі чіткіше пов'язують їх із підвищенням результативності організації, що відображає посилення практичної орієнтації даного напрямку досліджень.

Для цілей нашої роботи особливе значення має визначення Ф. Ле Руа та співавторів [29], які розглядають управлінську інновацію як прийняття організацією нових для неї практик або методів управління з метою підвищення загальної результативності. Додатково Ж. Мерік [34] вказує на важливість феноменологічного аспекту: інновація являє собою зміну, яка була сприйнята або, принаймні, декларована як така. Отже, суб'єктивне сприйняття новизни

індивідами відіграє не менш значну роль, ніж об'єктивні параметри нововведення.

Еволюція визначень управлінських інновацій наочно демонструє, яким чином трансформувалося наукове розуміння даного феномену протягом кількох десятиліть (табл. 1).

Таблиця 1

**Еволюція концептуалізації управлінських інновацій**

| № з/п | Ключове визначення  | Акцент  | Проекція на контекст ШІ (бачення автора)                             |
|-------|---|---|--|
| 1     | Програма, продукт або техніка, що істотно відрізняються від поточного стану менеджменту [28]          | Новизна практик та інформаційне забезпечення рішень | ШІ радикально змінює інформаційні потоки в організації               |
| 2     | Інновації, що вимагають змін в організації та управлінських процесах [15]                             | Організаційні перетворення                          | Впровадження ШІ спричиняє реструктуризацію процесів управління       |
| 3     | Ідея, практика або об'єкт, що сприймаються як нові [44]   | Суб'єктивне сприйняття новизни                      | Сприйняття ШІ визначається дискурсами та соціальними репрезентаціями |
| 4     | Значне відхилення від традиційних принципів та практик управління [24]                                | Трансформація управлінської роботи                  | Генеративний ШІ трансформує аналітику та прийняття рішень            |
| 5     | Впровадження нових практик, процесів та структур для організаційних цілей [5]                         | Цілеспрямованість та структурність інновацій        | ШІ породжує нові організаційні структури та ролі                     |
| 6     | Прийняття практик або методів управління, нових для організації, для підвищення результативності [29] | Результативність та адаптація                       | ШІ пов'язаний з очікуванням зростання продуктивності та ефективності |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [5; 15; 24; 28; 29]*

Як впливає з наведених даних, протягом чотирьох десятиліть дослідники послідовно розширювали розуміння управлінських інновацій: від акценту на новизні практик до усвідомлення ролі суб'єктивного сприйняття, а потім до встановлення зв'язку між інноваціями та організаційною результативністю. Саме цей багаторівневий характер феномену робить концепцію управлінських інновацій ефективним аналітичним інструментом для дослідження впровадження ШІ.

ШІ повною мірою відповідає критеріям управлінської інновації. По-перше, він вносить якісні зміни в інформаційне забезпечення управлінських рішень,

забезпечуючи обробку масивів даних, недоступних для традиційних аналітичних інструментів [16]. По-друге, впровадження ШІ вимагає глибоких організаційних перетворень, що зачіпають розподіл повноважень, організаційну культуру та компетенції персоналу [31]. По-третє, сприйняття ШІ як інновації багато в чому формується професійними дискурсами та медіакомунікаціями, що відповідає феноменологічному розумінню інновації [34].

Т. Х. Давенпорт і Р. Ронанкі [16] на основі масштабного дослідження 152 проєктів впровадження ШІ виділяють три основні типи ШІ-додатків у бізнесі: автоматизація процесів (роботизована обробка структурованих завдань), когнітивне розуміння (аналіз неструктурованих даних з використанням методів машинного навчання) та когнітивна взаємодія (інтелектуальні агенти та чат-боти для комунікації з клієнтами та співробітниками). Кожен із цих типів породжує специфічні організаційні зміни, однак найглибша трансформація пов'язана з когнітивною взаємодією, оскільки вона безпосередньо зачіпає комунікативні практики та моделі прийняття рішень.

Слід підкреслити, що ШІ як управлінська інновація має властивість кумулятивності, оскільки кожен наступний етап розвитку (від експертних систем до машинного навчання, від машинного навчання до генеративного ШІ) не скасовує, а надбудовує попередні технологічні шари, створюючи дедалі складнішу організаційну екосистему. Ця властивість відрізняє ШІ від багатьох попередніх управлінських інновацій, які, як правило, замінювали колишні підходи (наприклад, система збалансованих показників як альтернатива традиційному бюджетуванню). ШІ ж, навпаки, інтегрується в існуючі управлінські системи, трансформуючи їх зсередини.

Водночас ШІ має специфічні характеристики, що відрізняють його від попередніх управлінських інновацій. Як підкреслюють Е. Берлінські та спів-автори [4], ідеали, що асоціюються з ШІ, є неясними і досить парадоксальними, а саме поняття ШІ часто плутають з машинним навчанням, алгоритмами та цифро-візацією загалом. Ця семантична невизначеність посилює роль дискурсивних

механізмів у формуванні організаційних стратегій щодо ШІ та створює особливе поле напруженості між очікуваннями та реальними результатами впровадження. Це спостереження набуває особливого значення в контексті генеративного ШІ. Розвиток великих мовних моделей (LLM) з кінця 2022 року радикально змінив уявлення про ШІ. Якщо раніше ШІ асоціювався переважно зі спеціалізованими технічними рішеннями, доступними обмеженому колу організацій, то генеративний ШІ створив ситуацію, в якій практично будь-який співробітник здатний безпосередньо взаємодіяти з ШІ-системами. Це істотно розширює периметр управлінської інновації: вона зачіпає не тільки структуру та процеси організації, а й повсякденні практики окремих співробітників. Згідно з даними Microsoft AI Economy Institute [35], глобальне використання генеративного ШІ досягне 16,3% світового населення до кінця 2025 року, а в ряді країн-лідерів (ОАЕ, Сінгапур) частка користувачів ШІ серед працездатного населення перевищує 50%.

Е. Роджерс [44] запропонував трактування, яке стало одним із найбільш цитованих: «інновація – це ідея, практика або об’єкт, що сприймаються як нові, незалежно від їхньої об’єктивної новизни». Стосовно ШІ це трактування набуває особливого значення: багато технологій, що просуваються під загальним терміном «ШІ», є розвитком уже існуючих методів статистичного аналізу та машинного навчання. Однак їхня перцептивна новизна – те, як вони сприймаються менеджерами, інвесторами та громадськістю, визначає масштаб організаційних перетворень, що породжуються їхнім впровадженням.

Організаційні зміни, що супроводжують управлінські інновації, необхідні для адаптації підприємств до навколишнього середовища, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності та продуктивності внутрішніх процесів. Управлінська інновація зачіпає сукупність функцій підприємства і веде до організаційних трансформацій [29]. У випадку ШІ ці трансформації є особливо глибокими, оскільки вони включають не тільки зміну бізнес-процесів, але й перегляд компетентнісних моделей, формування нових організаційних ролей (фахівці з даних, ШІ-інженери, «промпт-інженери»), а також трансформацію корпоративної культури у напрямку цифрової зрілості.

Р. М. А. Холлен та співавтори [25] виділяють три типи зв'язку між управлінськими та технологічними інноваціями: технологічна інновація передує управлінській; управлінська інновація передує технологічній; обидва типи інновацій взаємозалежні та поєднуються. У випадку ІІІ спостерігається переважно третій тип, оскільки технологічні можливості ІІІ стимулюють нові управлінські практики, а управлінські потреби, у свою чергу, визначають напрямки технологічного розвитку. А. Каплан і М. Хенлайн [27] підкреслюють, що саме розуміння взаємозв'язку між технологічними можливостями ІІІ та управлінським контекстом його застосування є критичним фактором успішного впровадження.

Принципово важливим є й те, що ІІІ як управлінська інновація розвивається в умовах безпрецедентної швидкості технологічних змін. Якщо впровадження ERP займало роки і вимагало масштабних проєктів, то генеративний ІІІ може бути інтегрований у робочі процеси протягом тижнів. Ця швидкість створює новий тип організаційного виклику: традиційні механізми управління змінами, розроблені для поступових трансформацій, виявляються недостатньо гнучкими для супроводу стрімких технологічних зрушень. McKinsey [32] констатує, що розрив між технологічними можливостями та їх організаційним освоєнням неухильно розширюється: згідно з даними опитування 2024 року [43], при високому рівні індивідуального використання генеративного ІІІ співробітниками, лише незначна частка організацій може бути кваліфікована як ранні послідовники даної технології на інституційному рівні.

Таким чином, розгляд ІІІ крізь призму управлінських інновацій дозволяє виявити комплексну природу даного феномену, що не зводиться до технічного впровадження. ІІІ одночасно є технологічною інновацією, інструментом управління, об'єктом соціальних репрезентацій та продуктом дискурсивних конструкцій. Саме ця багатоаспектність вимагає міждисциплінарного підходу до аналізу, що поєднує інструментарій теорії управління, соціології інновацій, теорії дискурсу та організаційної психології.

### *Дискурсивні механізми формування сприйняття ІІІ в бізнес-середовищі.*

Роль дискурсів у процесах інституціоналізації управлінських практик привертає

дедалі більшу увагу дослідників. Дискурсивна модель інституціоналізації, згідно з якою поширення нових практик значною мірою визначається характером супровідних дискурсів, отримала обґрунтування в низці праць [23; 41]. Б. Грал [21], спираючись на критерії Е. Кьяпелло та П. Жільбера [13], запропонував розглядати дискурси як «циркулюючу форму» інструментів управління – форму, яка функціонує на макрорівні та охоплює широкий периметр, зокрема національний та міжнародний.

У контексті ІІІ дискурсивні механізми набувають особливого значення. Професійні публікації, аналітичні звіти консалтингових компаній, білі книги (white papers) технологічних вендорів та державні стратегічні документи формують певну «дискурсивну екосистему», яка структурує сприйняття ІІІ управлінцями та підприємцями. Як зазначають Е. Берлінські та співавтори [4], ці дискурси організовуються навколо трьох центральних «уявних»: інноваційного прориву, безмежного технологічного прогресу та надлюдських можливостей. Ці наративи формують набір очікувань, які далеко не завжди відповідають реальним можливостям технологій.

Теорія перформативності, розроблена Дж. Л. Остіном [2] і розвинена у працях Дж. Батлер [6] та М. Каллона [9], надає продуктивний аналітичний інструментарій для аналізу цих процесів. Згідно з цією теорією, дискурси не просто описують реальність, а й активно беруть участь у її конструюванні. Перформативне висловлювання, за визначенням Дж. Л. Остіна [2], є реалізацією чогось, чого не існувало до його виголошення: після перформативного висловлювання реальність вже не є тим, чим вона була раніше [46].

Особливу роль у формуванні сприйняття ІІІ відіграє перлокутивний акт – ситуація, в якій саме виголошення висловлювання породжує непередбачені ефекти на дії або думки слухачів. Коли, наприклад, технологічний вендор або консалтингова компанія представляють рішення ІІІ як інструмент, що радикально підвищує ефективність і забезпечує конкурентну перевагу, аудиторія починає ставити під сумнів власну практику і замислюватися про необхідність

впровадження подібних рішень, навіть якщо об'єктивна потреба в них не була сформульована. Як зазначають М. Варле та Ф. Алар-Поезі [46], розуміння та інтерпретація дискурсу адресатом є першочерговими умовами перформативного успіху дискурсу.

Дослідження С. Алкуфа та співавторів [1] щодо риторичних стратегій, що сприяють успіху та невдачі бюджетування, є цінним аналітичним прецедентом. Ці автори продемонстрували, що одні й ті ж аргументи – невизначеність, наділення повноваженнями (empowerment) можуть бути використані як для обґрунтування успіху, так і для пояснення невдачі інструментів управління. Аналогічні механізми спостерігаються в дискурсах про ШІ, оскільки невизначеність зовнішнього середовища слугує одночасно аргументом на користь впровадження ШІ (як інструменту зниження невизначеності) і поясненням невдач впровадження (як чинника, що перешкоджає стабільному функціонуванню ШІ-систем).

Дж. Коломбо та С. Ла Рокка [14] підкреслюють, що дискурси живлять думку та діяльність організацій, а їхня стратегічна функція полягає в орієнтуванні конструювання дискурсу, наданні оратору логічних і риторичних інструментів, а також емоційної енергії для залучення аудиторії. Ці риторичні стратегії наочно проявляються в сучасних дискурсах про ШІ, де технології генеративного ШІ, наприклад ChatGPT і Gemini, презентуються через призму трансформаційного потенціалу, підкріпленого вражаючими демонстраціями, статистичними даними та кейсами успішного впровадження.

Важливу роль у перформативному ефекті дискурсів відіграє повторення. Як підкреслює Дж. Батлер [6], повторення є необхідною умовою перформативності дискурсу, а також засобом його субверсії. Множинність дискурсів про ШІ – академічних публікацій, консалтингових звітів, медійних матеріалів створює ефект «інформаційного насичення», формуючи стійке уявлення про неминучість і необхідність ШІ-трансформації. Засоби масової інформації та міжособистісні канали комунікації полегшують поширення інформації про інновації та сприяють їх

прийняттю, що багаторазово підтверджено в дослідженнях організаційних інновацій. Разом з тим необхідно враховувати, що перформативні дискурси можуть не тільки конструювати нові реальності, але й мати вельми обмежені або нульові ефекти [46]. Цей аспект особливо актуальний для ШІ, оскільки багато організацій, спонукані перформативними дискурсами, інвестували в пілотні проекти (Proof of Concept), які не привели до відчутних результатів. Хоча значна частина організацій експериментує з генеративним ШІ, більшість із них зазнає труднощів із масштабуванням ШІ-рішень за межами окремих функцій [43]. Цей розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами вимагає спеціального аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

**Риторичні стратегії в дискурсах про ШІ та їхні організаційні наслідки**

| № з/п | Риторична стратегія               | Приклади в дискурсах про ШІ  | Організаційні наслідки  |
|-------|-----------------------------------|--|---|
| 1     | Звернення до невизначеності       | «В умовах волатильності виживуть лише компанії, які використовують ШІ для прогнозування»; посилення на середовище VUCA | Прискорення прийняття рішень про впровадження ШІ; можлива переоцінка готовності організації     |
| 2     | Наратив заміщення                 | «ШІ замінить бухгалтерів, аналітиків та менеджерів середньої ланки»; посилення на дослідження автоматизації            | Формування страху та опору; одночасно – стимул до перенавчання                                  |
| 3     | Обіцянка трансформації            | «ШІ – це нова електрика»; презентація ШІ як революційної технології загального призначення                             | Завищені очікування; розрив між дискурсом і практикою впровадження                              |
| 4     | Соціальний доказ                  | Кейси успішного впровадження в компаніях-лідерах (Google, Amazon, Microsoft)   | Імітаційна поведінка; впровадження без адекватного аналізу потреб                               |
| 5     | Імператив конкурентоспроможності  | «Компанії, що не впроваджують ШІ, втратять ринкові позиції в найближчі 3-5 років»                                      | Тиск на топ-менеджмент; прискорення інвестицій, не завжди обґрунтованих                         |
| 6     | Надання повноважень (empowerment) | «ШІ звільнить співробітників від рутини для творчої роботи»; акцент на ролі бізнес-партнера                            | Підвищення привабливості ШІ-ініціатив; потенційне розчарування у разі невідповідності обіцянкам |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [1; 4; 14]*

М. Каллон [9] розширює розуміння перформативності, виходячи за межі суто мовної інтерпретації та вводячи матеріальний вимір. Він використовує

поняття «перформації» (performation) для позначення сукупності дій та подій, що засновують або модифікують певний агенсемент (agencement). Дана концепція дозволяє аналізувати, яким чином дискурси про ШІ, матеріалізуючись у конкретних технологічних рішеннях, програмних продуктах та організаційних практиках, формують нову організаційну реальність.

Л. Кабанту та Ж.-П. Гонд [7] застосовують підхід М. Каллона [9] до аналізу стратегічного дискурсу та фіксують самореалізуючий характер стратегічних висловлювань: стратегічна пропозиція, сформульована у плані або виступі керівника як опис можливого стану справ, стає істинною завдяки стратегічним практикам організаційних акторів. Перенесення цієї логіки на дискурси про ШІ дозволяє зрозуміти, чому багато організацій включають ШІ у свої стратегічні плани ще до досягнення технологічної та організаційної готовності, оскільки сам акт стратегічного позиціонування стосовно ШІ стає перформативною дією, що породжує організаційні зміни.

Таким чином, дискурсивні механізми виконують багатофункціональну роль у процесі впровадження ШІ, оскільки вони формують сприйняття технології, створюють нормативний тиск на користь її прийняття, визначають рамки інтерпретації результатів впровадження та беруть участь у конструюванні організаційної реальності. Розуміння цих механізмів є критично важливим для розробки збалансованих стратегій цифрової трансформації, вільних як від технологічного детермінізму, так і від дискурсивного скептицизму.

Доцільно звертати увагу на роль медіа у поширенні дискурсів і, зокрема, на розмноження суперечливих дискурсів. Для посилення прихильності до певного дискурсу використовуються як розмноження дискурсів у даній галузі, так і повторення певних термінів. Однак деякі з цих дискурсів неминуче зустрічають свою істину і роблять очевидним зв'язок між дискурсом і дією, оскільки перформативність індукує дію [46]. Це спостереження особливо актуальне для сучасних дискурсів про ШІ, де зіткнення оптимістичних і алармістських наративів створює складне поле сприйняття, в якому організації змушені вибудовувати

власну позицію. Феномен сторітеллінгу, пов'язаний із ІІІ та інноваціями в організаціях, заслуговує на особливу увагу. Йдеться про нові поняття, техніки та інструменти, які здатні «пробуджувати мрії», а розширення дискурсів на цю тему спонукає адресатів ставити запитання, виявляти інтерес і, зрештою, приймати ці інновації. С. Рансботам та співавтори [42] підтверджують цю динаміку емпіричними даними: організації-піонери у сфері ІІІ об'єднують стратегію, організаційну поведінку та технологію в єдину систему, при цьому дискурсивні практики (корпоративні наративи про ІІІ-стратегію) виступають ключовою сполучною ланкою.

Л. Кабанту та Ж.-П. Гонд [7] фіксують істотний методологічний зсув, оскільки замість того, щоб вважати, що керівники комунікують про стратегічну зміну, яка вже відбувається, вони вважають, що саме комунікація про стратегічну зміну спричиняє цю зміну. Стосовно ІІІ ця інверсія каузальності означає, що корпоративні стратегічні документи, публічні заяви керівництва про ІІІ-стратегію та внутрішні комунікації не є відображенням трансформації, що вже відбувається, вони є її рушійною силою. Перформативний ефект дискурсу буде відрізнятися залежно від того, чи виходить ініціатива впровадження ІІІ від вищого менеджменту або від функціональних команд, а також від того, який підхід обирає організація – «шокову» імплементацію або поступову акультурацію.

***Від ERP до генеративного ІІІ: еволюція цифрової трансформації бізнес-організацій.*** Впровадження ІІІ в бізнес-організації не є ізольованою подією, а є закономірним етапом тривалого процесу цифрової трансформації. Розуміння історичного контексту та еволюційної логіки цього процесу необхідне для адекватної оцінки поточного стану та перспектив інтеграції ІІІ в управлінську практику.

С. Лемер [30] виділяє три ключові етапи процесу цифрової трансформації організацій. Перший етап пов'язаний із встановленням інформаційних систем за допомогою програмних рішень. Другий етап характеризується впровадженням систем ERP, а третій – подальшою цифровізацією через роботизацію, великі дані

та III. Однак з урахуванням стрімкого розвитку генеративного III у 2022–2025 рр. видається доцільним доповнити цю періодизацію четвертим етапом – етапом генеративного III та агентних систем.

*Eman ERP (1960-ті – 2000-ні).* Впровадження систем класу ERP є однією з наймасштабніших управлінських інновацій другої половини XX століття. За визначенням авторів роботи [12], ERP-системи були розроблені для моделювання та автоматизації багатьох базових процесів підприємства – від фінансів до виробництва з метою інтеграції інформації та усунення дорогих зв'язків між розрізненими інформаційними системами. Прогресивно ERP-системи перетворилися з інструменту автоматизації обліку на джерело інформації для управлінських рішень.

Ф. Кавеліус та співавтори [11] зазначають, що ERP-системи були параметризовані для задоволення потреб управлінського пілотажу організації. Їх впровадження призвело до істотних змін у функціях управлінського обліку: скорочення обсягів ручного введення даних, усунення рутинних завдань, поліпшення звітності та контролю діяльності, автоматизації звітів. Разом з тим, як показує Б. Грал [21], відбувалася «гібридизація» функцій управлінського контролю з іншими функціями підприємства, а контролер поступово трансформувався з «бухгалтера» в аналітика та бізнес-партнера.

*Eman Big Data (2010-ті роки).* Зі зростанням обсягів даних, зумовленим розвитком Інтернету, соціальних мереж та мобільних технологій, настав етап великих даних. Дослідники встановлюють прямий зв'язок між розвитком ERP, великими даними та трансформацією управлінського контролю. Великі дані фундаментально змінюють функцію управлінського обліку: дані (як внутрішні, так і зовнішні) стають постійно доступними і починають впливати на процес прийняття рішень. Розвиваються предиктивна аналітика, динамічні панелі управління та нові інструменти візуалізації даних. Big Data супроводжувався емерджентністю III, створюючи безпрецедентну можливість для трансформації даних у цінність за допомогою складних систем, здатних навчатися та міркувати [18]. Цифровізація та використання великих даних забезпечують покращене

прийняття рішень та розвиток нових форм діалогу між керівниками та їхніми підлеглими.

*Етап ШІ та машинного навчання (2016-2022).* Розвиток методів глибокого навчання (deep learning) призвів до якісного стрибка в можливостях автоматизації когнітивних завдань. DFSG [18] характеризує ШІ як технологію, що включає глибоке навчання, предиктивну аналітику, роботизацію процесів, розпізнавання мови, біометрію та автоматизовану обробку природної мови. Примітно, що в професійних дискурсах даного періоду термін «ШІ» починає об'єднувати цілий ряд технологічних досягнень: ШІ як систему, що навчається, інтернет речей (IoT), великі дані та блокчейн [38-40], формуючи уявлення про єдине технологічне ціле.

*Етап генеративного ШІ та агентних систем (2022 – сьогодні).* Поява LLM, ознаменована запуском ChatGPT у листопаді 2022 року, відкрила принципово новий етап цифрової трансформації. Генеративний ШІ принципово відрізняється від попередніх технологій своєю здатністю створювати контент (тексти, зображення, код, аналітичні звіти), що радикально розширює спектр завдань, які можна автоматизувати. За даними Deloitte [17], доступ працівників до інструментів ШІ зріс на 50% у 2025 році, при цьому кількість компаній, у яких частка проектів ШІ в промисловій експлуатації перевищує 40%, подвоїлася за півроку. Новим рубежем стають агентські системи ШІ – системи на основі фундаментальних моделей, здатні планувати та виконувати багатоетапні робочі процеси. Згідно з McKinsey [32], 23% організацій вже масштабують агентські системи ШІ, а ще 39% розпочали експерименти з ШІ-агентами.

Наведені дані свідчать про зростання інтенсивності та глибини організаційних змін, пов'язаних із кожним наступним етапом цифрової трансформації. Якщо впровадження ERP стосувалося переважно операційного рівня, то генеративний ШІ ставить під сумнів саму природу управлінської діяльності, включаючи процеси аналізу, планування та прийняття рішень.

Варто зазначити, що кожен етап цифрової трансформації супроводжувався характерним набором дискурсів та очікувань. ERP-системи просувалися як

інструмент тотальної інтеграції бізнес-процесів; Big Data подавався як початок епохи «управління на основі даних»; ШІ позиціонувався як технологія, здатна замінити людський інтелект у ряді завдань; генеративний ШІ презентується як інструмент радикального підвищення креативності та продуктивності. Щоразу розрив між дискурсивними обіцянками та реальними результатами виявлявся значним, хоча й поступово скорочувався у міру дозрівання технологій. Ця закономірність, що описується моделлю циклу завищених очікувань Гартнера (Gartner Hype Cycle), має пряме відношення до розуміння перформативних ефектів дискурсів про ШІ [21].

Для організацій, що перебувають на стадії активного впровадження ШІ, практичне значення має розуміння того, що технологічний прогрес не є лінійним. Періоди бурхливого зростання очікувань змінюються періодами розчарування, за якими слідує фаза продуктивного застосування. За даними McKinsey [33], організації, які поєднують стратегію, таланти, операційну модель, технології, дані та практики масштабування, отримують найбільшу цінність від ШІ. Усі управлінські практики, протестовані в дослідженні, позитивно корелюють із цінністю, що приписується ШІ, що підтверджує тезу про ШІ як управлінську, а не виключно технологічну інновацію.

Разом з тим Е. Берлінські та співавтори [4] застерігають від надмірного оптимізму, вказуючи, що дискурси, пов'язані з ERP, не привели до очікуваних змін організаційних практик. Якщо нові технології прив'язані до вже існуючих функцій і знань, вони модифікують організації лише поверхнево. Це спостереження залишається актуальним і для генеративного ШІ, оскільки існує ризик того, що організації використовуватимуть принципово нові технології для відтворення колишніх практик, не реалізуючи їхній трансформаційний потенціал.

Прийняття EU AI Act у 2024 році знаменує створення першої у світі комплексної регуляторної бази для ШІ. Цей регламент встановлює ризик-орієнтований підхід до регулювання ШІ-систем, класифікуючи їх за рівнем потенційного ризику для здоров'я, безпеки та фундаментальних прав громадян [20].

Для бізнес-організацій це означає необхідність формування корпоративних систем управління ШІ, що включають інвентаризацію ШІ-систем, оцінку ризиків, забезпечення прозорості та підзвітності. За даними Deloitte [17], лише кожна п'ята компанія має зрілу модель управління автономними ШІ-агентами, що свідчить про значний розрив між технологічним розвитком та управлінською готовністю.

Особливої уваги заслуговує концепція суверенного ШІ (sovereign AI), що набула поширення у 2024-2025 роках. Суверенний ШІ передбачає розгортання ШІ-систем у рамках національної юрисдикції, інфраструктури та даних, забезпечуючи стратегічну незалежність [17]. Ця концепція відображає зростаюче усвідомлення геополітичного виміру цифрової трансформації та ставить нові питання перед бізнес-організаціями, змушеними балансувати між глобальною інтеграцією та дотриманням національних вимог.

Еволюція визначень ШІ відображає загальну тенденцію до розширення смислових меж цього поняття. Якщо учасники Дартмутської конференції 1956 року визначали ШІ як розробку програм, що виконують завдання, які вимагають високорівневих ментальних процесів, то сучасні визначення є значно ширшими. С. Вілані [47] визначає ШІ як комп'ютерну програму, покликану виконувати щонайменше так само добре, як люди, завдання, що вимагають певного рівня інтелекту. Примітно, що EU AI Act використовує ще більш технічне визначення: ШІ-система – це машинна система, спроектована для роботи з різними рівнями автономії та здатна проявляти адаптивність після розгортання [20].

Е. Берлінський та співавтори [4] звертають увагу на принципову проблему: поняття ШІ часто плутають із машинним навчанням та алгоритмами, а ідеали, пов'язані з ШІ, залишаються неясними та парадоксальними. ШІ еволюціонував від дисципліни, що прагнула симулювати когнітивні процеси, до дисципліни, яка претендує на симуляцію мозку, без прагнення довести, що вона це робить. Дане семантичне зміщення має глибокі наслідки для організаційної практики, оскільки воно дозволяє виправдати непрозорість алгоритмів (вони функціонують «як мозок») і веде до однозначної концептуалізації алгоритмів, яку автори

роботи [4] характеризують як потенційне джерело відчуження. Для бізнес-організацій це створює ситуацію, в якій управлінські рішення щодо впровадження ІІІ приймаються в умовах семантичної невизначеності – коли сам зміст впроваджуваної технології залишається неясним для осіб, які приймають рішення.

### ***Соціальні репрезентації та організаційні бар'єри впровадження ІІІ.***

Теорія соціальних репрезентацій, розроблена С. Московічі [37] і розвинена Д. Жоделе [26], надає продуктивну основу для аналізу процесів формування колективного сприйняття ІІІ в організаційному контексті. Д. Жоделе [26] визначає соціальні репрезентації як специфічну форму знання – знання здорового глузду, зміст якого виявляє операцію генеративних і функціональних процесів, соціально маркованих. Соціальні репрезентації є модальностями практичного мислення, орієнтованого на комунікацію, розуміння та опанування соціального, матеріального та ідеального середовища.

Б. Древетон [19] досліджує вплив соціальних репрезентацій на процес розробки інструментів управлінського контролю. Згідно з його висновками, соціальні репрезентації структуруються та впливають на інструмент управління в ході процесу його створення. Ця логіка безпосередньо застосовна до ІІІ, оскільки соціальні репрезентації ІІІ (уявлення менеджерів, контролерів та співробітників про можливості, ризики та наслідки впровадження ІІІ) визначають стратегії прийняття, форми адаптації та кінцеві результати інтеграції ІІІ в організаційну практику.

С. Московічі [37] підкреслює, що революція, спричинена засобами масової комунікації, поширення наукових і технічних знань трансформують модули мислення і створюють нові змісти. Поняття або наука, що не залишаються надбанням окремої особи чи вузької еліти, зазнають у процесі циркуляції низки метаморфоз, які змінюють їхній зміст і структуру. Це спостереження повною мірою характеризує феномен ІІІ: наукова концепція, що зародилася на конференції в Дартмуті в 1956 році, зазнала безлічі трансформацій у процесі свого поширення –

від вузькоспеціалізованого дослідницького напрямку до об'єкта масових медійних наративів і корпоративних стратегій. Теорія радикального уявного К. Касторіадіса [10] поглиблює аналіз, вводячи поняття соціального уявного – рівня макроскопічних уявлень, який визначає способи організації суспільства. Для К. Касторіадіса соціальне уявне дозволяє підтримувати модули організації суспільств, і саме тому індивіди сприймають ці модули організації як природні.

Е. Берлінські та співавтори [4] концептуалізують реальність як соціальний конструкт, оскільки існують структури (соціальне уявне), завжди рухливі (магми), які є результатом уяви кожного, але також мають розумітися в соціально-історичній лінії (тимчасові структури). Реальність соціально сконструйована, вона є плодом переговорів, і її онтологія, отже, суб'єктивна. Ця перспектива має пряме відношення до процесів впровадження ІІІ – те, яким чином організації уявляють собі ІІІ, визначає, як вони його впроваджують, оцінюють і використовують.

Розрив між уявним і реальним – між тим, що Е. Берлінський та співавтори [4] визначають як «ефективне» та «ідеальне», є однією з центральних проблем впровадження ІІІ. Численні дослідження фіксують значний розрив між очікуваними та реальними результатами ІІІ-трансформації. Так, у роботі [31] демонструється, що більшість організацій не здатні отримати реальну цінність від ІІІ не тому, що технологія не працює, а тому, що люди, процеси та організаційна політика створюють системні бар'єри. Страх заміщення, ригідні робочі процеси та укорінені структури влади тихо підривають ІІІ-ініціативи навіть у компаніях із розвиненим технологічним стеком. Систематизація факторів, що визначають успіх або невдачу впровадження ІІІ, дозволяє виділити як бар'єри, так і драйвери цього процесу (табл. 3).

Дані McKinsey [32] свідчать, що організації-лідери у сфері ІІІ відрізняються активною залученістю вищого керівництва: високоефективні організації втричі частіше висловлюють повну згоду з тим, що їхні керівники виявляють відповідальність і відданість ініціативам у сфері ІІІ. Лідерство керівництва виступає не

тільки організаційним, але й дискурсивним фактором, оскільки коли керівництво публічно підтримує ШІ-стратегію, це створює перформативний ефект, що змінює сприйняття технології на всіх рівнях організації.

Таблиця 3

**Перешкоди та рушійні сили впровадження ШІ в бізнес-організаціях**

| № з/п | Категорія               | Перешкоди  | Драйвери   | Джерело                                   |
|-------|-------------------------|--|--|---|
| 1     | Організаційна культура  | Страх витіснення; опір змінам; відсутність ШІ-грамотності                    | Лідерство топ-менеджменту; культура експериментування; ШІ-грамотність          | Li et al. [31]; McKinsey [32; 33]         |
| 2     | Дані та інфраструктура  | Низька якість даних; фрагментація систем; відсутність інтеграції з ERP/BI    | Інвестиції в управління даними; хмарні платформи; єдина архітектура даних      | Deloitte [17]; Mikalef & Gupta [36]       |
| 3     | Компетенції персоналу   | Дефіцит фахівців у галузі ШІ та data science; розрив між ІТ та бізнесом      | Програми перенавчання; кросфункціональні команди                               | Deloitte [17]; Ransbotham et al. [42]     |
| 4     | Стратегія та управління | Відсутність чіткого бізнес-кейсу; імітаційне впровадження без аналізу потреб | Визначення бізнес-KPI; поетапне масштабування; оцінка ROI                      | McKinsey [32; 33]; Trunk et al. [45]      |
| 5     | Регулювання та етика    | Регуляторна невизначеність; ризики конфіденційності; проблеми пояснюваності  | EU AI Act як орієнтир; корпоративне управління ШІ; етичні комітети             | European Parliament [20]; Deloitte [17]   |
| 6     | Дискурсивні фактори     | Завищені очікування; розрив між дискурсом і практикою; «хайп»                | Критичне осмислення дискурсів; реалістичні очікування; організаційна рефлексія | Berlinski et al. [4]; Alcouffe et al. [1] |

*Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 4; 17; 20; 31-33; 36; 42; 45]*

McKinsey [33] розвиває концепцію «садівника» проти «тесляра» стосовно управління ШІ-трансформацією. На відміну від «тесляра», який детально планує кожен аспект технологічної трансформації зверху вниз, «садівник» виявляє та культивує ініціативи, що виникають органічно: де вже відбуваються інновації, хто вирішує проблеми несподівано ефективними способами? Ця метафора перегукується з теорією К. Касторіадіса [10] про радикальне уявне: індивіди безперервно уявляють, і саме це пояснює, чому суспільство постійно змінюється. Організації, здатні виявити та масштабувати емерджентні практики ШІ,

досягають більш значних результатів, ніж ті, що нав'язують жорсткі моделі впровадження.

Дослідження в галузі управлінського контролю показують, що сприйняття акторами інструментів управління впливає на їхню участь в управлінні організацією. Різні моделі поведінки (сприяння впровадженню нових інструментів або опір цьому) формуються під впливом сприйняття, яке, у свою чергу, визначається соціальними репрезентаціями. Б. Древетон [19] підкреслює, що теорія соціальних репрезентацій дозволяє аналізувати еволюцію репрезентацій та її наслідки для дії, а також розуміти роль людського фактора в процесі конструювання інструменту. У контексті ШІ це означає необхідність систематичної роботи зі сприйняттям та очікуваннями персоналу – не тільки за допомогою навчання, але й через створення просторів для організаційної рефлексії та критичного осмислення технологій.

Важливим аспектом організаційної трансформації є формування ШІ-грамотності. EU AI Act [20] включає ШІ-грамотність до числа обов'язкових вимог, підкреслюючи, що кожна організація повинна забезпечити достатній рівень розуміння ШІ серед персоналу, який взаємодіє з ШІ-системами. За даними Deloitte [17], розрив у компетенціях з ШІ сприймається як основний бар'єр інтеграції, а навчання – як пріоритетний спосіб адаптації кадрової стратегії. Ця тенденція підтверджує, що організаційна трансформація в епоху ШІ вимагає не тільки технологічних інвестицій, але й фундаментальної зміни підходів до розвитку людського капіталу.

Ж.-М. Кадік [8] висуває гіпотезу про те, що уявні та колективні репрезентації можуть проявлятися в поведінці індивідів, а інструменти ШІ здатні виявляти антропологічні структури, що рухають соціальним тілом. Ця перспектива відкриває цікавий напрям досліджень: ШІ не тільки є об'єктом соціальних репрезентацій, але й стає інструментом їхнього аналізу, створюючи рекурсивну петлю між технологією та її сприйняттям.

Автори роботи [36] концептуалізують здатність організації до використання ШІ як багатовимірний конструкт, що включає технологічні, організаційні та

людські ресурси. Їхнє емпіричне дослідження показує, що використання ШІ має значний позитивний вплив на організаційну креативність та результативність, однак цей ефект опосередкований якістю організаційного навчання та ступенем інтеграції ШІ у стратегічні процеси. Це в певній мірі узгоджується з теоретичною рамкою управлінських інновацій, оскільки технічне впровадження ШІ є необхідною, але недостатньою умовою, адже трансформаційний ефект досягається лише за умови системної перебудови організаційних практик.

А. Транк та співавтори [45] аналізують сучасний стан поєднання людського фактора та ШІ у стратегічному організаційному прийнятті рішень. Їхнє дослідження фіксує парадоксальну ситуацію: незважаючи на доведені можливості ШІ в обробці та аналізі даних, ключові стратегічні рішення залишаються прерогативою людини, при цьому ступінь інтеграції ШІ в стратегічний процес істотно варіюється залежно від організаційної культури, галузі та рівня довіри до технології. Це спостереження підкреслює, що соціальні репрезентації ШІ (довіра, страх, скептицизм) є не периферійним, а центральним фактором успіху цифрової трансформації.

Стосовно українського контексту ці тенденції набувають додаткових вимірів. Бізнес-організації в умовах економічної нестабільності та геополітичної невизначеності змушені балансувати між необхідністю технологічної модернізації та обмеженістю ресурсів. Крім того, дискурсивні моделі, що формуються переважно в англomовному контексті, вимагають контекстної адаптації при перенесенні на інституційні реалії економіки. Проте саме здатність до швидкої адаптації та відсутність важкого спадку застарілих ІТ-систем можуть стати конкурентною перевагою для низки організацій, дозволяючи їм реалізувати модель «технологічного стрибка» (leapfrogging) – переходу безпосередньо до інструментів генеративного ШІ, минаючи проміжні етапи цифрової трансформації.

Слід також зазначити, що організаційні бар'єри впровадження ШІ мають системний характер і не можуть бути подолані окремими заходами. Дослідження Deloitte [17] показує, що хоча 42% компаній вважають свою стратегію добре

підготовленою до впровадження ІІІ, вони відчують меншу готовність з точки зору інфраструктури, даних, ризиків та кадрів. Лише 20% організацій фіксують реальне зростання виручки внаслідок ІІІ-ініціатив, тоді як 74% розглядають таке зростання як мету на майбутнє. Цей розрив між стратегічними амбіціями та операційною готовністю є одним із найбільш значущих проявів розбіжності між дискурсивним та практичним вимірами ІІІ-трансформації.

Формування корпоративних систем управління ІІІ стає імперативом для бізнес-організацій у контексті нового регуляторного ландшафту. EU AI Act [20] зобов'язує організації здійснювати класифікацію ІІІ-систем за рівнем ризику, забезпечувати прозорість алгоритмічних рішень та підтримувати детальну документацію. Для бізнес-організацій це означає необхідність створення спеціалізованих структур – комітетів з етики ІІІ, служб з управління ризиками ІІІ, програм забезпечення ІІІ-грамотності. Як зазначає Deloitte [17], організації, у яких вище керівництво активно формує управління ІІІ, досягають значно більшої бізнес-цінності порівняно з тими, що делегують цю функцію виключно технічним командам.

У контексті теорії соціальних репрезентацій це спостереження отримує додаткове пояснення. Коли вище керівництво бере на себе відповідальність за управління ІІІ, це створює новий наратив – наратив відповідального та усвідомленого використання технології, який контрастує з поширеним наративом технологічного хайпу. Б. Древетон [19] показав, що соціальні репрезентації впливають на конструювання інструментів управління. Аналогічно, можна зробити висновок, що репрезентації ІІІ, які формуються керівництвом організації, визначають характер і якість впроваджуваних ІІІ-рішень. Організація, керівництво якої сприймає ІІІ крізь призму відповідальності та етики, з більшою ймовірністю впроваджуватиме ІІІ-системи з адекватним управлінням ризиками, ніж організація, керівництво якої сприймає ІІІ виключно крізь призму конкурентної переваги. С. Рансботам та співавтори [42] виявили ключову відмінність між організаціями-піонерами в галузі ІІІ та іншими: піонери розглядають ІІІ не як ізольований

технологічний проєкт, а як стратегічну ініціативу, що вимагає узгодження організаційної поведінки з технологічними можливостями.

Особливого значення в контексті організаційної трансформації набуває проблема інтеграції рішень на основі ІІІ з існуючими інформаційними системами. Бізнес-організації, як правило, мають складний ландшафт корпоративних систем – ERP, CRM, BI-платформи, системи управління документами, і успішне впровадження ІІІ вимагає забезпечення сумісності на рівні даних, процесів та інтерфейсів. Ізольовані ІІІ-рішення, що не інтегровані в загальну архітектуру корпоративних систем, демонструють обмежену ефективність і створюють ризики фрагментації даних.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу сформулювати низку узагальнюючих висновків, що мають важливе значення для розуміння процесів організаційної трансформації бізнес-структур у контексті впровадження ІІІ.

По-перше, ІІІ повною мірою відповідає критеріям управлінської інновації в їх сучасному розумінні: він вносить якісні зміни в інформаційне забезпечення рішень, вимагає глибоких організаційних перетворень і сприймається акторами як радикально нове явище. Разом з тим семантична невизначеність поняття ІІІ, його пов'язаність із дискурсивними конструкціями та залежність від соціальних репрезентацій надають цій інновації унікального характеру, який не можна звести до попередніх технологічних нововведень.

По-друге, дискурсивні механізми відіграють конститутивну роль у процесі впровадження ІІІ. Перформативні дискурси (аналітичні звіти, білі книги, стратегічні документи) не просто описують можливості ІІІ, а й активно формують організаційні стратегії, створюючи нормативний тиск і визначаючи горизонт очікувань. Розуміння риторичних стратегій та їх перформативних ефектів є необхідною умовою для розробки реалістичних підходів до ІІІ-трансформації.

По-третє, еволюція від ERP до генеративного ІІІ демонструє наростаючу глибину організаційних перетворень. Якщо ERP-системи трансформували операційні процеси, а великі дані – аналітичні практики, то генеративний ІІІ та

агентські системи ставлять під сумнів саму природу управлінської діяльності та вимагають формування принципово нових регуляторних, етичних та організаційних рамок.

По-четверте, соціальні уявлення про ШІ, що формуються на перетині професійних дискурсів, медійних наративів та індивідуального досвіду, визначають стратегії організаційної поведінки стосовно цієї технології. Розрив між уявним і реальним – це центральна проблема ШІ-трансформації, вирішення якої вимагає комплексного підходу, що інтегрує технологічні, організаційні та соціально-психологічні виміри.

Перспективним напрямком подальших досліджень видається аналіз довгострокових ефектів генеративного ШІ на управлінські практики та організаційні структури, розвиток методології оцінки ефективності ШІ-трансформації з урахуванням дискурсивних факторів, а також вивчення впливу нового регуляторного ландшафту на стратегії цифрової трансформації бізнес-організацій різних масштабів і галузей.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності комплексного підходу до трансформації в контексті активного розвитку ШІ, що враховує не лише технологічні параметри, а й дискурсивні, соціально-психологічні та інституційні чинники. Організації, здатні критично осмислити дискурси про ШІ, сформувані реалістичні очікування та створити умови для організаційного навчання, мають значно вищі шанси на успішну реалізацію потенціалу ШІ.

### **Список використаних джерел**

1. Alcouffe, S., Berland, N. and Levant, Y. (2003). The determinants of the spread of managerial innovations in accounting and management control: a comparative study. *Accounting Auditing Control*, 9(3), 7-26. <https://doi.org/10.3917/cca.093.0007>.
2. Austin, J. L. (1975). *How to do things with words* (2nd ed.; J. O. Urmson & M. Sbisà, Eds.). Harvard University Press.
3. Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Special issue editorial. Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4), Article 4. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol19/iss4/4>.

4. Berlinski, E., Morales, J., & Sponem, S. (2024). Artificial imaginaries: Generative AIs as an advanced form of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, Article 102723. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102723>.
5. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>.
6. Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge.
7. Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2019). La performativité et le management stratégique. In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 381-414). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0381>.
8. Cadic, J.-M. (2016). Imaginaires et intelligence artificielle à travers une approche transverse. *Sociétés*, 131(1), 77-86. <https://doi.org/10.3917/soc.131.0077>.
9. Callon, M. (Ed.). (1998). *The laws of the markets*. Blackwell Publishers.
10. Castoriadis, C. (1987). *The imaginary institution of society* (K. Blamey, Trans.). MIT Press. (Original work published 1975).
11. Cavélius, F., Eendenich, C. and Zicari, A. (2020). Back to basics or ready for take-off? The tensions on the role of management controllers in the digital age. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(2), 89-123. <https://doi.org/10.3917/cca.262.0089>.
12. Chapman, C. S., & Chua, W. F. (2003). Technology-driven integration, automation, and standardization of business processes: Implications for accounting. In A. Bhimani (Ed.), *Management accounting in the digital economy* (pp. 74-94). Oxford University Press.
13. Chiapello, È., & Gilbert, P. (2019). *Management tools: A social sciences perspective*. Cambridge University Press.
14. Colombo, G., & La Rocca, S. (2002). *La pensée et la parole: conversation, logique et rhétorique du management stratégique* (Document de recherche). Università della Svizzera italiana. <https://folia.unifr.ch/usi/documents/31805>.
15. Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545-567. <https://doi.org/10.1177/009365088015005003>.
16. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>.
17. Deloitte. (2026). *The state of AI in the enterprise: The untapped edge* [Report]. Deloitte AI Institute. <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-ai-in-the-enterprise.html>.
18. DFCG. (2018). *IA, Big Data, robotisation : quels impacts pour la direction financière* [Cahier technique n°22]. Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion. <https://www.dfcd.fr/document/ct-n22-ia-big-data-robotisation-quels-impacts-pour-la-direction-financiere>.
19. Drevet, B. (2008). The role of actors-representations during the process of setting up a cost-management control device. *Accounting Auditing Control*, 14(2), 125-153. <https://doi.org/10.3917/cca.142.0125>.
20. European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.
21. Gartner. (2025). Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2025. <https://www.gartner.com/en/documents/6579402>.
22. Grall, B. (2016). CRM software packages: Between customer knowledge and control – Varied and unintended practice changes. *Accounting Auditing Control*, 22(3), 81-109. <https://doi.org/10.3917/cca.223.0081>.

23. Green, S. E., Jr. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497653>.
24. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84. <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>.
25. Hollen, R. M. A., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12003>.
26. Jodelet, D. (1984). Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Presses Universitaires de France.
27. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>.
28. Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 84-104). New York: Oxford University Press.
29. Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235(6), 77-90. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77?lang=fr>.
30. Lemaire, C. (2021). When management control shapes interorganizational relationships: The case of the introduction of a dashboard in the health and social care sector. *Accounting Auditing Control*, 27(3), 7-40. <https://doi.org/10.3917/cca.273.0007>.
31. Li, J., Zhu, F., & Hua, P. (2025). Overcoming the organizational barriers to AI adoption. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/11/overcoming-the-organizational-barriers-to-ai-adoption>.
32. McKinsey & Company. (2025a). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. McKinsey Global Survey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/>.
33. McKinsey & Company. (2025b). *The learning organization: How to accelerate AI adoption*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-learning-organization-how-to-accelerate-ai-adoption>.
34. Méric, J. (2003). The emergence of a managerial innovation discourse: The case of the Balanced Scorecard. *Accounting Auditing Control*, 9(3), 129-145. <https://doi.org/10.3917/cca.093.0129>.
35. Microsoft AI Economy Institute. (2026). *Global AI adoption in 2025: A widening digital divide*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/topics/ai-economy-institute/reports/global-ai-adoption-2025>.
36. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), Article 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>.
37. Moscovici, S. (2008). *Psychoanalysis: Its image and its public* (D. Macey, Trans.). Polity Press. (Original work published 1961).
38. Pavlov, R., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2026). From Bitcoin to Ethereum: Ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.

39. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Sokol, P. (2025). Solana as a high-frequency governance model: Temporal antifragility and microtransaction business models. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(64), 287-301. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4848>.
40. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2024). Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(59), 151-166. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529>.
41. Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497617>.
42. Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). *Winning with AI: Pioneers combine strategy, organizational behavior, and technology*. MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group. <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/>.
43. Relyea, C., Maor, D., Durth, S., & Bouly, J. (2024). Gen AI's next inflection point: From employee experimentation to organizational transformation. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-ais-next-inflection-point-from-employee-experimentation-to-organizational-transformation>.
44. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
45. Trunk, A., Birkel, H., & Hartmann, E. (2020). On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*, 13(3), 875-919. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00133-x>.
46. Varlet, M., & Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement? Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. *Revue française de gestion*, 263(2), 71-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00122>.
47. Villani, C. (2018). *For a meaningful artificial intelligence: Towards a French and European strategy* [Report to the Prime Minister] (English translation). Premier ministre français. <https://datagovhub.elliott.gwu.edu/france-ai-strategy/>.