Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

на тему

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

Здобувач *студент групи* 6.0732-пм-з Осіпенко Руслана Віталіївна__
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)
(*підпис*)

Науковий керівник д.ф.н., проф. Воронкова В. Г._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Результати захисту: _____ _____ _____
(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК____к.е.н., доц. Цвілий С.М. _____
_____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Заступник Голови ЕК_____к.т.н., доц. Белоконь К. В. _____

Член ЕК____д.ф.н., проф. Воронкова В. Г. _____
_____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М. А.
_____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О. С._____
_____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М. В.
_____
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2026 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою_д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)

_____"26"12. 2026 р _
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи *6.0732-пм-з* Осіпенко Руслана Віталіївна
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему: РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від "26.12._2026 р. №2227-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 15.05. 2026
(*тиждень або дата*)

1.Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Гіпотеза дослідження. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. Формулювання плану дослідження. (матеріали з теми, що досліджується)
2.Завдання бакалаврської роботи: 1. Дослідити еволюцію становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві.

2. Сформулювати поняттєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. 2. З'ясувати методологію дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. 4. Розкрити концептуальні підходи та індикатори оцінювання рівня цифрової зрілості адміністративного менеджменту. 5. Дати аналіз ідентифікації проблем, ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації. 6. Розробити модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. 7. Сформувати стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту. 8. Обгрунтувати інноваційні інструменти та механізми реалізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промислвоому підприємстві. 9. Розробити практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умоваах війни і повоєнного відновлення..
3.Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

Таблиця 1.1 – Напрями еволюції адміністративного менедлжменту у процесі цифровізації

Таблиця 1.2 - Філософсько-методологічний понятєво-категоріальний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Таблиця 1.3 - Методи дослідження, їх сутність, функція та філософсько-методологічний сенс

Таблиця 2.1 - Діагностика проблем цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Таблиця 2.2 - Діагностика ризиків цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Таблиця 2.3 - Діагностика бар'єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз діагностики проблем, ризиків та бар'єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Таблиця 2.5 - Модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення

Таблиця 3.1 - Основні цифрові технології та інструменти адміністративного менреджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновілення

Таблиця 3.2 - Практичні рекомендації удосконалення впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промис ловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО=МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ВПРОВАДДЖЕНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМ СТВІ

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*
1	Дослідити еволюцію становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві	27.01.25	виконано
2	Сформулювати понятєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві	15.02.26	виконано
3	З'ясувати методологію дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві	01.03.26	виконано
4	Дати порівняльний аналіз ідентифікації проблем,	01.04.26	виконано

	ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації.		
5	Розробити модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлокення	15.04.26	виконано
6	Обгрунтувати інноваційні інструменти та механізми реалізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту нга промисловому підприємстві.	01.05.26	виконано
7	Розробити практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення.	05.05.26	виконано
8	Оформлення роботи (Відгук наукового керівника та рецензія)	15.05.26	виконано
9	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	20.06.26	виконано
10	Нормоконтроль	25. 05.26	виконано
11	Захист	29.05.26	

Науковий керівник д.ф.н., проф. Воронкова В.Г._____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)
(*підпис*)

Нормоконтроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)
(*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач *студент групи 6.0732-пм-з Осіпенко Р.В.* (шифр групи)

(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

"15." 05. 2026 р. _____
(*дата*)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»

на тему

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи: 89 стор. тексту; 10 таблиць; 54 використаних джерел інформації.

Об'єктом роботи є процес цифрової трансформації адміністративного менеджменту на промислових підприємствах в умовах розвитку цифрової економіки, глобалізації та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій..

Метою роботи є розробка інноваційної моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах глобальної цифрової трансформації, яка ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій, систем штучного інтелекту, автоматизованого управління та цифрової аналітики з метою підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення адаптивності підприємства до сучасних викликів цифрової економіки, формування інтелектуального управлінського середовища та посилення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Завдання бакалаврської роботи: дослідити еволюцію становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві; сформулювати понятєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві; з'ясувати методологію дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві; дати аналіз ідентифікації проблем, ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації; розробити модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення; обгрунтувати інноваційні інструменти та механізми реалізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві; розробити практичні рекомендації

впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи залежить від її предметного поля, однак у випадку досліджень, пов'язаних із цифровізацією, управлінням або соціально-філософським аналізом, вона має, як правило, міждисциплінарний і багаторівневий характер. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані, насамперед, у практиці управління та модернізації адміністративних процесів на підприємствах і в організаціях, де впровадження цифрових технологій потребує науково обґрунтованих моделей, алгоритмів та концептуальних підходів. Це стосується, зокрема, оптимізації процесів прийняття рішень, підвищення ефективності управлінських структур, а також формування цифрових екосистем у сфері публічного та корпоративного менеджменту. Важливою сферою застосування є також система державного управління, де результати можуть слугувати методологічною основою для цифрової трансформації адміністративних послуг, розвитку електронного урядування та підвищення прозорості управлінських процесів. У науково-освітньому контексті результати дослідження можуть бути використані при викладанні дисциплін філософського, управлінського та цифрового спрямування, а також у підготовці навчально-методичних матеріалів, спецкурсів і тренінгових програм, присвячених проблемам цифровізації суспільства, штучного інтелекту та сучасного менеджменту. Окремо слід підкреслити філософсько-методологічну сферу застосування, де отримані результати можуть бути використані для подальшого осмислення трансформації людини, суспільства та інституцій в умовах цифрової епохи, формування нових ціннісних орієнтацій і концептів цифрового гуманізму. Таким чином, сфера застосування результатів кваліфікаційної роботи є комплексною і охоплює управлінську практику, державне адміністрування, освіту та науково-філософське осмислення процесів цифрової трансформації.

Практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів передбачає їхнє впровадження у діяльність промислових підприємств, органів державного управління та освітніх інституцій з метою підвищення ефективності управлінських процесів в умовах цифрової трансформації. Зокрема, розроблені в межах дослідження концептуальні положення та модельні рішення можуть бути використані для вдосконалення системи адміністративного менеджменту на підприємствах, оптимізації інформаційно-комунікаційних потоків, автоматизації управлінських процедур, а також для підвищення оперативності та обґрунтованості прийняття рішень. У сфері державного управління результати можуть бути впроваджені в процеси цифровізації адміністративних послуг, розвитку електронного урядування, підвищення прозорості та підзвітності управлінських структур, що відповідає сучасним вимогам відкритого та

ефективного врядування. В освітньому середовищі практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при оновленні змісту навчальних дисциплін, розробці навчально-методичних матеріалів, а також у підготовці фахівців з управління, цифрової економіки та філософії технологій. Крім того, запропоновані підходи можуть бути використані як методологічна основа для подальших прикладних досліджень у сфері цифрової трансформації управління, розвитку smart-економіки та впровадження технологій штучного інтелекту в адміністративну практику. Таким чином, практичне значення результатів полягає у їхній спрямованості на реальне підвищення ефективності управлінських систем, цифровізацію організаційних процесів та формування інноваційної моделі розвитку сучасного підприємства і державного управління.

Елементи наукової новизни в кваліфікаційній роботі. Наукова новизна дослідження представлена як комплекс теоретичних і прикладних положень, що розкривають нові підходи до цифрової трансформації управлінських процесів. Уперше розроблено цілісну модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві, яка інтегрує організаційно-управлінський, технологічний та комунікаційний рівні цифрової трансформації, забезпечуючи системний характер управлінських змін. Уточнено понятійно-категоріальний апарат цифрового адміністративного менеджменту, зокрема конкретизовано зміст понять «цифровий адміністративний менеджмент», «цифрова управлінська екосистема підприємства», «інтелектуалізовані управлінські процеси». Систематизовано принципи впровадження цифровізації управлінських процесів, серед яких пріоритетності даних, адаптивності, мережевої взаємодії, прозорості та алгоритмізації прийняття рішень. Обґрунтовано концепцію трансформації адміністративного менеджменту від традиційної ієрархічної моделі до гнучкої цифрової мережевої структури, що базується на використанні штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації адміністративного менеджменту, який враховує економічні, організаційні та соціально-управлінські показники функціонування підприємства. Визначено ключові фактори та бар'єри впровадження цифрових технологій в адміністративному управлінні промислових підприємств, що дозволяє підвищити адаптивність управлінських систем до умов невизначеності та цифрової економіки. Запропоновано модель управлінської цифрової екосистеми підприємства, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію адміністративних процедур та підвищення швидкості прийняття рішень.

Ключові слова та словосполучення: цифровий адміністративний менеджмент, цифрова управлінська екосистема, інтелектуалізовані управлінські процеси. інноваційна модель, автоматизація, промислове підприємство, штучний інтелект, цифрова мережева взаємодія, адаптивність, ефективність цифровізації

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Осіпенко Руслани Віталіївни

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему «Розробка моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві» присвячена дослідженню теоретико-методологічних вимірів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. У роботі здійснено діагностику ключових проблем цифрової трансформації адміністративного менеджменту, проаналізовано сучасні цифрові технології та управлінські підходи, визначено основні чинники ефективного впровадження цифрових рішень у систему управління промисловим підприємством. Особливу увагу приділено розробці моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту, яка базується на принципах системності, адаптивності, інноваційності та інтеграції цифрових платформ у процеси управління. Запропоновано напрями удосконалення моделі цифровізації адміністративного менеджменту з урахуванням викликів цифрової економіки, автоматизації управлінських процесів, розвитку штучного інтелекту та необхідності підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Розроблена модель спрямована на оптимізацію управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення гнучкості управління та формування цифрової управлінської культури в умовах війни і повоєнного відновлення.

Ключові слова та словосполучення: цифровий адміністративний менеджмент, цифрова управлінська екосистема, інтелектуалізовані управлінські процеси. інноваційна модель, автоматизація, промислове підприємство, штучний інтелект, цифрова мережева взаємодія, адаптивність, ефективність цифровізації

SUMMARY

Qualification work of bachelor's degree of Osipenko Ruslana

(last name, first name, patronymic)

on the topic "Development of a model for implementing digitalization of administrative management at an industrial enterprise"

is dedicated to the study of the theoretical and methodological dimensions of digitalization of administrative management at an industrial enterprise. The work diagnoses the key problems of digital transformation of administrative management, analyzes modern digital technologies and management approaches, and identifies the main factors for the effective implementation of digital solutions in the management system of an industrial enterprise. Particular attention is paid to the development of a model for implementing digitalization of administrative management, which is based on the principles of consistency, adaptability, innovation, and integration of digital platforms into management processes. Directions for improving the model for digitalization of administrative management are proposed, taking into account the challenges of the digital economy, automation of management processes, the development of artificial intelligence, and the need to increase the efficiency of industrial enterprises. The developed model is aimed at optimizing management processes, increasing the competitiveness of the enterprise, ensuring management flexibility, and forming a digital management culture in the context of war and post-war reconstruction.

Keywords and phrases: digital administrative management, digital management ecosystem, intelligent management processes. innovation model, automation, industrial enterprise, artificial intelligence, digital network interaction, adaptability, digitalization efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..…..12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО=МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……..23
1.1. Еволюція становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві…….23
1.2. Поняттєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві…….29
1.3. Методологія дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві…….36
Висновки до першого розділу…….42
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……44
2.1 Діагностика проблем, ризиків та бар’єрів впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві 44
2.2 Модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві……54
Висновки до третього розділу……59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
3.1. Стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промислвоому підприємстві……60
3.2. Практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умолвамх війни і повоєнного відновлення……. 67
Висновки до третього розділу…….……74

ВИСНОВКИ……..……..76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..79

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економіки, суспільства та систем управління особливої актуальності набуває проблема впровадження цифрових технологій у сферу адміністративного менеджменту промислових підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, систем штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів та цифрових платформ зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей управління та формування нових підходів до організації адміністративної діяльності. Цифровізація стає не лише технологічним трендом, а стратегічною основою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості промислових підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. Особливого значення цифровізація адміністративного менеджменту набуває в контексті сучасних цивілізаційних викликів, пов’язаних із динамічними змінами ринкового середовища, посиленням конкуренції, зростанням інформаційних потоків та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні адміністративні системи, засновані на бюрократичних механізмах та паперовому документообігу, втрачають ефективність, що зумовлює потребу переходу до цифрових моделей управління, орієнтованих на автоматизацію, інтеграцію та інтелектуалізацію управлінських процесів. Цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є складним багатовимірним процесом, який охоплює не лише впровадження цифрових технологій, але й трансформацію управлінської культури, зміну організаційної структури, розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування нової філософії управління. У межах цієї парадигми інформація перетворюється на стратегічний ресурс, а цифрові технології — на інструмент забезпечення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських систем.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю створення інноваційної моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту, здатної забезпечити інтеграцію управлінських, виробничих, комунікаційних та аналітичних процесів у єдине цифрове середовище підприємства. Така модель повинна враховувати особливості сучасного промислового виробництва, виклики цифрової економіки, принципи цифрового гуманізму та концепцію сталого розвитку. Особливу роль у процесі цифрової трансформації адміністративного менеджменту відіграють технології штучного інтелекту, автоматизовані системи управління, цифрова аналітика, ERP-системи та електронний документообіг, які створюють передумови для переходу від традиційного управління до smart-менеджменту. Це дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати управлінські процеси, мінімізувати ризики та забезпечити формування інтелектуального управлінського середовища. Водночас цифровізація адміністративного менеджменту породжує низку нових викликів, пов’язаних із цифровою безпекою, необхідністю захисту інформаційних ресурсів, адаптацією персоналу до цифрових змін, ризиками технологічної залежності та трансформацією соціально-комунікативних відносин у межах підприємства. Це потребує комплексного міждисциплінарного аналізу феномена цифровізації як соціально-економічного, управлінського та філософського явища.

Отже, розробка моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є важливим напрямом сучасних наукових досліджень, спрямованих на формування ефективної системи цифрового управління, здатної забезпечити інноваційний розвиток підприємства, його адаптивність до умов цифрової економіки та довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел. Аналіз зарубіжних наукових джерел засвідчує, що проблема цифровізації адміністративного менеджменту на промислових підприємствах є одним із ключових напрямів сучасних

досліджень у сфері цифрової економіки, менеджменту, інформаційних технологій та управління інноваціями. У працях українських і зарубіжних науковців цифровізація розглядається як системний процес трансформації управлінських структур, бізнес-процесів та організаційної культури під впливом сучасних цифрових технологій. Це роботи таких авторів, як М.Ажажа, Воронкової, В.Нікітенко, В.Мороза, Н.Метеленко, О.Фурсіна, А. Череп, О. Череп, В. Оглобдіної, К. Брайяна, Т. Гріффітса, Дж. Стігліца, М. Тегмарка, Т. Пікетті та ін.

У вітчизняних дослідженнях основна увага приділяється питанням цифрової трансформації підприємств, автоматизації управлінських процесів, розвитку інформаційного менеджменту, впровадженню ERP-систем, електронного документообігу та цифрових платформ управління. Значна кількість наукових праць присвячена аналізу проблем цифровізації систем управління персоналом, інформаційного забезпечення підприємств та інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему менеджменту. Це роботи таких авторіва, як: М.Ажажа, О.Венгер, В.Воронкова, О.Крайнік, В.Нікітенко, Н.Метеленко, Л.Мороз, В.Оглобліна, Т.Сергієнко, А.Ткаченко, О.Фурсін, А.Череп, О.Череп.

Особливу увагу українські дослідники акцентують на необхідності адаптації промислових підприємств до умов цифрової економіки, розвитку цифрової культури, формування цифрових компетентностей персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень через використання цифрової аналітики та інтелектуальних технологій. У сучасних роботах також розкриваються питання цифрового менеджменту, smart-управління та цифрових інновацій як чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжні наукові джерела розглядають цифровізацію адміністративного менеджменту значно ширше - як комплексну трансформацію організаційних систем, що охоплює технологічні, соціальні, комунікаційні та когнітивні аспекти управління. Значна увага приділяється розвитку Business Process Management Systems (BPMS), інтеграції штучного

інтелекту у систему управління бізнес-процесами, створенню AI-Augmented Business Process Management Systems, а також розвитку адаптивних та предиктивних моделей управління підприємствами. У працях зарубіжних дослідників цифрова трансформація трактується не лише як автоматизація окремих процесів, а як фундаментальна зміна філософії управління, у межах якої інформація, цифрові дані та інтелектуальні технології стають основою стратегічного розвитку організацій. Особливий акцент робиться на розвитку agile-підходів, цифрової культури, гнучких систем управління та інтеграції штучного інтелекту в адміністративні процеси. Аналіз зарубіжного досвіду також свідчить, що успішна цифровізація адміністративного менеджменту неможлива без комплексної інтеграції цифрових платформ, автоматизованих систем управління, систем електронної взаємодії та аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. У міжнародній практиці активно використовуються концепції Industry 4.0, smart-enterprise та data-driven management, що забезпечують високий рівень адаптивності та інноваційності промислових підприємств.

Водночас аналіз наукових джерел показує, що попри значну кількість досліджень недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту саме на промислових підприємствах, яка б поєднувала технологічні, організаційні, управлінські та гуманістичні аспекти цифрової трансформації. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку інноваційних моделей цифрового управління, адаптованих до сучасних викликів цифрової економіки та умов функціонування промислових підприємств.

Метою роботи є розробка інноваційної моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах глобальної цифрової трансформації, яка ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій, систем штучного інтелекту, автоматизованого управління та цифрової аналітики з метою підвищення

ефективності управлінських процесів, забезпечення адаптивності підприємства до сучасних викликів цифрової економіки, формування інтелектуального управлінського середовища та посилення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Завдання бакалаврської роботи:

- дослідити еволюцію становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві;
- сформулюватит понятєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві;
- з'ясувати методологію дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві;
- розкрити концептуальні підходи та індикатори оцінювання рівня цифрової зрілості адміністративного менеджменту;
- дати аналіз ідентифікації проблем, ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації;
- розробити модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві;
- сформувати стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту;
- обгрунтувати інноваційні інструменти та механізми реалізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту;
- розробити практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в сучасних умовах.

Об'єктом роботи є процес цифрової трансформації адміністративного менеджменту на промислових підприємствах в умовах розвитку цифрової економіки, глобалізації та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Предметом роботи є теоретико-методологічні, організаційно-управлінські та інноваційно-технологічні засади розробки моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві, а також механізми інтеграції цифрових технологій, систем штучного інтелекту, цифрової аналітики та автоматизованих управлінських рішень у систему адміністративного управління підприємством.

У контексті сучасних соціально-філософських і міждисциплінарних досліджень феномена цифровізації (зокрема податкової системи, управління, економіки та публічних інституцій) методологія вже не зводиться до класичних підходів, а набуває інноваційного, інтегративного та постнекласичного характеру. *У дослідженні використовується наступна методологія*:

1. Постнекласична методологія є базовою для сучасних гуманітарних досліджень. В її основі орієнтація на складні, відкриті, самоорганізовані системи, врахування нелінійності розвитку соціальних процесів, Інтеграція суб'єкта в об'єкт дослідження, поєднання науки, філософії, технологій і культури. Особливо важлива для аналізу цифровізації як процесу трансформації суспільства.

2. Синергетичний підхід - Один із найінноваційніших методів дослідження складних систем, в основі якого аналіз самоорганізації цифрових систем, дослідження точок біфуркації (переломних моментів розвитку), виявлення нелінійних ефектів у соціально-економічних процесах. Дає змогу пояснити, як цифровізація «перезапускає» системи управління.

3. Кібернетично-системний аналіз - це поєднання класичної кібернетики та сучасної системної теорії, що включає моделювання інформаційних потоків, аналіз зворотних зв'язків у цифрових інституціях, управління через дані (data-driven governance).Особливо актуально для цифровізації податкової системи та e-government.

4. Data-driven методологія (аналіз великих даних) - один із ключових інноваційних підходів XXI століття, в основі якого використання Big Data для виявлення закономірностей, алгоритмічний аналіз поведінки економічних суб'єктів, прогнозування податкових надходжень та ризиків.Перетворює дослідження на емпірично-аналітичну платформу.

5. AI-методологія (штучний інтелект у дослідженні) - сучасний революційний напрям, що включає машинне навчання для виявлення прихованих закономірностей, кластеризація соціально-економічних даних, інтелектуальне моделювання сценаріїв розвитку. AI виступає не лише інструментом, а й співдослідником складних систем.

6. Феноменологічно-герменевтичний підхід зберігає гуманітарний вимір дослідження, націлений на аналіз смислів цифрової трансформації, інтерпретація досвіду взаємодії людини і технологій, дослідження ціннісних змін у цифровому суспільстві.Важливий для філософського рівня аналізу.

7. Мережевий (network) аналіз - один із найсучасніших соціально-аналітичних методів, в основі якого дослідження цифрових екосистем, аналіз взаємодії держави, бізнесу та громадян, моделювання цифрових мереж управління.Дозволяє бачити суспільство як мережу взаємозв'язків, а не ієрархію.

8. Компаративно-цивілізаційний метод - інноваційний у глобальних дослідженнях, що включає порівняння моделей цифровізації різних країн, аналіз цивілізаційних моделей розвитку (ЄС, США, Китай), виявлення універсальних і специфічних трендів

Найсучасніша методологія дослідження сьогодні є: інтегративно-синергетичною, data-driven та AI-орієнтованою, поєднаною з філософсько-герменевтичним аналізом смислів цифрової трансформації.

Наукова новизна дослідження представлена як комплекс теоретичних і прикладних положень, що розкривають нові підходи до цифрової трансформації управлінських процесів. Уперше розроблено цілісну модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на

промисловому підприємстві, яка інтегрує організаційно-управлінський, технологічний та комунікаційний рівні цифрової трансформації, забезпечуючи системний характер управлінських змін. Уточнено понятійно-категоріальний апарат цифрового адміністративного менеджменту, зокрема конкретизовано зміст понять «цифровий адміністративний менеджмент», «цифрова управлінська екосистема підприємства», «інтелектуалізовані управлінські процеси». Систематизовано принципи впровадження цифровізації управлінських процесів, серед яких пріоритетності даних, адаптивності, мережевої взаємодії, прозорості та алгоритмізації прийняття рішень. Обґрунтовано концепцію трансформації адміністративного менеджменту від традиційної ієрархічної моделі до гнучкої цифрової мережевої структури, що базується на використанні штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації адміністративного менеджменту, який враховує економічні, організаційні та соціально-управлінські показники функціонування підприємства. Визначено ключові фактори та бар'єри впровадження цифрових технологій в адміністративному управлінні промислових підприємств, що дозволяє підвищити адаптивність управлінських систем до умов невизначеності та цифрової економіки. Запропоновано модель управлінської цифрової екосистеми підприємства, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію адміністративних процедур та підвищення швидкості прийняття рішень.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи залежить від її предметного поля, однак у випадку досліджень, пов'язаних із цифровізацією, управлінням або соціально-філософським аналізом, вона має, як правило, міждисциплінарний і багаторівневий характер. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані, насамперед, у практиці управління та модернізації адміністративних процесів на підприємствах і в організаціях, де впровадження цифрових технологій потребує науково

обґрунтованих моделей, алгоритмів та концептуальних підходів. Це стосується, зокрема, оптимізації процесів прийняття рішень, підвищення ефективності управлінських структур, а також формування цифрових екосистем у сфері публічного та корпоративного менеджменту. Важливою сферою застосування є також система державного управління, де результати можуть слугувати методологічною основою для цифрової трансформації адміністративних послуг, розвитку електронного урядування та підвищення прозорості управлінських процесів. У науково-освітньому контексті результати дослідження можуть бути використані при викладанні дисциплін філософського, управлінського та цифрового спрямування, а також у підготовці навчально-методичних матеріалів, спецкурсів і тренінгових програм, присвячених проблемам цифровізації суспільства, штучного інтелекту та сучасного менеджменту. Окремо слід підкреслити філософсько-методологічну сферу застосування, де отримані результати можуть бути використані для подальшого осмислення трансформації людини, суспільства та інституцій в умовах цифрової епохи, формування нових ціннісних орієнтацій і концептів цифрового гуманізму. Таким чином, сфера застосування результатів кваліфікаційної роботи є комплексною і охоплює управлінську практику, державне адміністрування, освіту та науково-філософське осмислення процесів цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів передбачає їхнє впровадження у діяльність промислових підприємств, органів державного управління та освітніх інституцій з метою підвищення ефективності управлінських процесів в умовах цифрової трансформації. Зокрема, розроблені в межах дослідження концептуальні положення та модельні рішення можуть бути використані для вдосконалення системи адміністративного менеджменту на підприємствах, оптимізації інформаційно-комунікаційних потоків, автоматизації управлінських процедур, а також для підвищення оперативності та обґрунтованості прийняття рішень. У сфері державного управління результати можуть бути

впроваджені в процеси цифровізації адміністративних послуг, розвитку електронного урядування, підвищення прозорості та підзвітності управлінських структур, що відповідає сучасним вимогам відкритого та ефективного врядування. В освітньому середовищі практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при оновленні змісту навчальних дисциплін, розробці навчально-методичних матеріалів, а також у підготовці фахівців з управління, цифрової економіки та філософії технологій. Крім того, запропоновані підходи можуть бути використані як методологічна основа для подальших прикладних досліджень у сфері цифрової трансформації управління, розвитку smart-економіки та впровадження технологій штучного інтелекту в адміністративну практику. Таким чином, практичне значення результатів полягає у їхній спрямованості на реальне підвищення ефективності управлінських систем, цифровізацію організаційних процесів та формування інноваційної моделі розвитку сучасного підприємства і державного управління.

Структура та обсяг роботи обумовлені метою, завданнями та предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг бакалаврської роботи складає 90 сторінок, список використаних джерел – 54.

Список наукових публікацій

1. **Осіпенко Р. В**., Воронкова В. Г. Стратегічна концепція штучного інтелекту як ключового драйвера економічного зростання та соціального розвитку в Сінгапурі. Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду : збірник тез допо- відей Міжнародної науково-практичної конференції 21–22 листопада 2024 року / ред.-упорядник: д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкова. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024 С. 212-216. http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/349

2. Воронкова В. Г., **Осіпенко Р. В**., Прошкін Р. О. Стратегічний розвиток рамкової політики «Artificial intelligence 4.0» у Фінляндії. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» 15-17 квітня 2026 року. Київ: Києво-Могилянс ька амкадемія, 2026.

3. **Осіпенко Р.** Розробка моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. XIX університетської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2026». Запоріжжя: ЗНУ, 2026. (здано до друку).

4. Пилипенко Ю. О., **Осіпенко Р. В**., Сіра К. В. Штучний інтелект як інструмент трансформації невизначеності у стратегічну перевагу бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі» 14-15 травня 2026 р. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя: «Запорізька політехніка», 2026. (здано до друку)

Приймала участь у виконанні держбюджетної науково-дослідної роботи Запорізького національного університету "Цифрова людина і суспільство у контексті глобальних викликів», виконаної за планом Міністерства освіти і науки України (Держаний реєстраційний номер 122U001432) 2022-2024рр., у контескті якої розроблялася стратегічна концепція штучного інтелекту як ключового драйвера економічного зростання та соціального розвитку в Сінгапурі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО=МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Еволюція становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Еволюція становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є складним багаторівневим процесом трансформації управлінських систем, організаційної культури, виробничих відносин та інформаційно-комунікаційної інфраструктури під впливом глобальної цифрової революції, технологій штучного інтелекту, автоматизації, великих даних, Інтернету речей та кіберфізичних систем. У сучасних умовах цифровізація адміністративного менеджменту перетворюється на стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства, забезпечення його адаптивності, інноваційності та стійкості до кризових викликів.

У науково-академічному вимірі еволюцію цифровізації адміністративного менеджменту доцільно розглядати як процес переходу від традиційних бюрократичних моделей управління до інтелектуалізованих цифрових систем прийняття управлінських рішень. Якщо на ранніх етапах розвитку промислового виробництва адміністративний менеджмент ґрунтувався переважно на жорсткій ієрархії, паперовому документообігу та централізованому контролі, то сучасний етап характеризується формуванням цифрової екосистеми управління, у межах якої інформація стає ключовим ресурсом виробничого розвитку [1].

Перший етап еволюції цифровізації адміністративного менеджменту пов'язаний із процесами комп'ютеризації управлінської діяльності у другій половині XX століття. У цей період відбувається впровадження електронно-обчислювальної техніки для автоматизації бухгалтерського обліку, кадрового адміністрування, планування виробництва та контролю ресурсів підприємства. Основною особливістю даного етапу є локальний характер цифрових рішень, фрагментарність інформаційних систем та обмеженість інтеграції між управлінськими підрозділами.

Другий етап характеризується розвитком корпоративних інформаційних систем та інтегрованих платформ управління підприємством. Саме у цей період активно впроваджуються ERP-системи, CRM-технології, електронний документообіг, цифрові бази даних та мережеві комунікації. Адміністративний менеджмент починає трансформуватися у напрямі системної координації виробничих, фінансових, логістичних та кадрових процесів. Управління стає більш прозорим, мобільним та орієнтованим на швидкість обробки інформації.

Третій етап розвитку цифровізації адміністративного менеджменту формується під впливом концепції Індустрії 4.0 та цифрової трансформації економіки. На цьому етапі відбувається інтеграція штучного інтелекту, хмарних технологій, Big Data, цифрової аналітики, машинного навчання та Інтернету речей у систему управління промисловим підприємством. Адміністративний менеджмент перестає бути лише механізмом координації діяльності персоналу та перетворюється на інтелектуальну систему прогнозування, аналізу ризиків та стратегічного моделювання майбутнього розвитку підприємства [2].

Сучасний адміністративний менеджмент у цифровому середовищі набуває рис адаптивності, гнучкості та динамічності. Цифрові технології забезпечують можливість оперативного прийняття управлінських рішень у режимі реального часу, автоматизацію документообігу, оптимізацію управлінських витрат, моніторинг виробничих процесів та підвищення

ефективності комунікації між структурними підрозділами підприємства. Особливого значення набуває використання цифрових платформ управління персоналом, систем електронного контролю, віртуальних команд та інтелектуальних сервісів підтримки управлінських рішень.

У філософському та соціально-економічному контексті цифровізація адміністративного менеджменту змінює саму природу управлінської діяльності. Відбувається трансформація ролі керівника: від функції адміністративного контролера до ролі цифрового лідера, модератора інноваційних процесів та координатора інтелектуального капіталу підприємства. Управлінська діяльність дедалі більше орієнтується на розвиток цифрової культури, креативного мислення, міждисциплінарної взаємодії та цифрових компетентностей персоналу.

Водночас цифровізація адміністративного менеджменту супроводжується низкою викликів і ризиків. Серед них - кіберзагрози, залежність від цифрової інфраструктури, інформаційна вразливість підприємства, проблема захисту даних, технологічне безробіття, цифрова нерівність та психологічна адаптація працівників до нових умов праці. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває формування стратегії цифрової безпеки, розвиток цифрової етики управління та забезпечення балансу між автоматизацією й гуманізацією виробничих процесів.

У сучасній науковій парадигмі цифровізація адміністративного менеджменту промислового підприємства розглядається як основа формування «розумного підприємства» (smart enterprise), у якому всі елементи управлінської системи функціонують на основі інтегрованих цифрових технологій, аналітичних платформ та інтелектуальних мереж. Таке підприємство здатне швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та формувати інноваційні моделі розвитку [3].

Отже, еволюція становлення і розвитку впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є не лише

технологічним процесом модернізації управління, а й глибокою цивілізаційною трансформацією, що змінює структуру управлінських відносин, механізми прийняття рішень, систему цінностей організації та характер взаємодії людини і технологій у цифровому суспільстві. Цифровізація трансформує традиційну модель адміністративного менеджменту від ієрархічної, бюрократизованої та переважно централізованої системи до гнучкої, мережевої, адаптивної й інтелектуалізованої системи управління, заснованої на використанні цифрових платформ, великих масивів даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу та прогнозування.

У процесі цифрової трансформації змінюється сама природа управлінської діяльності, оскільки управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на аналітиці даних, цифровому моніторингу виробничих процесів, алгоритмізації управління та інтеграції інформаційних потоків у єдину цифрову екосистему підприємства. Це сприяє підвищенню оперативності, прозорості, ефективності та гнучкості адміністративного менеджменту, а також забезпечує швидку адаптацію підприємства до динамічних умов глобального ринку, цифрової економіки та індустрії 4.0. Водночас цифровізація адміністративного менеджменту змінює характер комунікації між працівниками, керівниками та структурними підрозділами підприємства. Традиційні вертикальні форми управлінської взаємодії поступово доповнюються горизонтальними цифровими комунікаціями, платформенною координацією діяльності, дистанційними формами управління та інтерактивними механізмами співпраці. У результаті формується нова цифрова організаційна культура, що базується на відкритості, інноваційності, мобільності, цифровій компетентності та безперервному професійному розвитку персоналу [4].

Крім того, цифровізація адміністративного менеджменту істотно трансформує систему цінностей промислового підприємства, оскільки на перший план виходять інтелектуальний капітал, цифрові знання,

креативність, інноваційне мислення, інформаційна безпека та здатність до швидкого реагування на технологічні виклики. Людина у цифровому управлінському середовищі перестає бути лише виконавцем адміністративних функцій і перетворюється на активного суб'єкта цифрової взаємодії, носія знань, генератора інновацій та стратегічного ресурсу розвитку підприємства. Таким чином, еволюція цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві відображає складний багатовимірний процес переходу від традиційної індустріальної моделі управління до цифрової парадигми менеджменту, у межах якої технології, інформація, знання та людський капітал стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, антикрихкості та довгострокового розвитку організації в умовах глобальних цивілізаційних змін [5]. Відмітимо, що цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві виступає комплексним і багатовимірним процесом трансформації управлінської системи, який охоплює не лише впровадження сучасних цифрових технологій, а й глибоку зміну організаційної структури, управлінської культури, комунікаційних механізмів та ціннісних орієнтацій підприємства. У процесі еволюції цифрового менеджменту відбувається перехід від традиційної бюрократичної моделі управління до інтелектуалізованої, гнучкої та адаптивної системи, заснованої на цифрових платформах, автоматизації, аналітиці даних і технологіях штучного інтелекту. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оперативності прийняття рішень, прозорості інформаційних потоків, інтеграції структурних підрозділів та оптимізації виробничої діяльності підприємства. Водночас вона формує нову модель взаємодії людини і технологій, у межах якої людський капітал, цифрові компетентності, інноваційне мислення та здатність до безперервного навчання стають ключовими чинниками конкурентоспроможності та сталого розвитку організації [6].

Таблиця 1. 1 -Напрями еволюції адміністративного менедлжменту у процесі цифровізації

Напрям трансформації	Як змінюється адміністративний менеджмент у процесі цифровізації	Результати та наслідки для промислового підприємства
Структура управління	Перехід від жорсткої ієрархічної системи до гнучкої, мережевої та адаптивної моделі управління	Підвищення мобільності управління, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища
Механізми прийняття рішень	Управлінські рішення базуються на цифровій аналітиці, Big Data, автоматизованих системах та прогнозуванні	Зростання точності, оперативності та ефективності управлінських рішень
Інформаційні потоки	Інтеграція даних у єдину цифрову систему підприємства	Забезпечення прозорості, синхронізації та контролю виробничих процесів
Комунікація в організації	Традиційна вертикальна комунікація доповнюється горизонтальними цифровими платформами та дистанційною взаємодією	Посилення координації між структурними підрозділами та прискорення обміну інформацією
Організаційна культура	Формування цифрової культури, орієнтованої на інновації, відкритість і безперервне навчання	Підвищення цифрової компетентності персоналу та розвиток інноваційного середовища
Роль працівника	Працівник трансформується з виконавця адміністративних функцій у носія знань та генератора інновацій	Посилення ролі людського капіталу та інтелектуальних ресурсів
Технологічна основа управління	Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизації	Оптимізація бізнес-процесів і зниження управлінських витрат
Контроль і моніторинг	Використання цифрового моніторингу та автоматизованого контролю виробництва	Підвищення точності контролю та мінімізація виробничих ризиків
Система цінностей підприємства	Пріоритет набувають цифрові знання, інноваційність, інформаційна безпека та креативність	Формування конкурентоспроможного цифрового підприємства
Модель розвитку підприємства	Перехід від традиційної індустріальної моделі до цифрової парадигми управління	Забезпечення стійкості, антикрихкості та довгострокового розвитку підприємства
Взаємодія людини і технологій	Формування цифрової взаємодії між людиною, інформаційними системами та автоматизованими платформами	Підвищення продуктивності праці та ефективності управління
Конкурентоспроможність підприємства	Використання цифрових технологій як стратегічного ресурсу розвитку	Посилення позицій підприємства в умовах глобальної цифрової економіки

У сучасних умовах глобалізації, індустрії 4.0 та цифрової економіки цифровізація адміністративного менеджменту перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості, антикрихкості, адаптивності та довгострокового функціонування промислового підприємства. Саме тому ефективне впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність є необхідною передумовою модернізації промислового сектору, підвищення його інноваційного потенціалу та інтеграції у глобальний цифровий простір.

1.2 Понятєво-катенгоріальтний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економіки, суспільства та управлінських систем особливого значення набуває формування цілісного понятєво-категоріального апарату дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. Саме понятєво-категоріальна база виступає методологічним фундаментом для осмислення сутності цифрових процесів, їх структурних елементів, закономірностей розвитку та впливу на систему управління підприємством [7].

Цифровізація адміністративного менеджменту є складним багаторівневим феноменом, який інтегрує технологічні, організаційні, інформаційні, соціально-економічні та культурні аспекти функціонування сучасного промислового підприємства. У зв’язку з цим виникає необхідність чіткого визначення базових понять і категорій, які забезпечують концептуальну цілісність дослідження.

Ключовою категорією виступає поняття «цифровізація». У широкому філософсько-економічному розумінні цифровізація розглядається як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що

супроводжується трансформацією управлінських моделей, комунікаційних механізмів, виробничих процесів та організаційної культури. Цифровізація не обмежується лише впровадженням програмного забезпечення або автоматизацією окремих функцій, а охоплює глибоку трансформацію всієї системи управління підприємством, формуючи нову цифрову парадигму менеджменту. У контексті адміністративного менеджменту цифровізація означає системне використання інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ, цифрових сервісів та автоматизованих систем управління для оптимізації адміністративних процесів, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «адміністративний менеджмент» у сучасному науковому дискурсі трактується як система управлінської діяльності, спрямована на координацію організаційних процесів, регулювання діяльності персоналу, забезпечення виконання управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах цифрової економіки адміністративний менеджмент набуває нових характеристик, пов’язаних із переходом до електронного документообігу, цифрових платформ управління, мережевої взаємодії та інтелектуалізації управлінських процесів. Адміністративний менеджмент – це система професійної управлінської діяльності, спрямована на забезпечення організаційної впорядкованості, координації внутрішніх процесів, реалізації управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та підтримання ефективного функціонування підприємства. У цифрових умовах адміністративний менеджмент трансформується в інтегровану цифрово-управлінську систему, що базується на використанні інформаційних технологій, аналітики даних і автоматизованих рішень [8].

Важливою категорією дослідження є «цифрова трансформація». На відміну від цифровізації як процесу впровадження технологій, цифрова трансформація передбачає глибокі якісні зміни організаційної структури,

бізнес-моделей, системи корпоративного управління та культури підприємства. Цифрова трансформація адміністративного менеджменту характеризується переходом від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких, адаптивних, мережевих та інтелектуальних систем управління.

Суттєве значення у дослідженні має поняття «інформаційно-комунікаційні технології». ІКТ виступають технологічною основою цифровізації адміністративного менеджменту, забезпечуючи автоматизацію процесів збору, обробки, передачі та аналізу інформації. Використання цифрових платформ, ERP-систем, CRM-систем, систем електронного документообігу та аналітичних платформ дозволяє значно підвищити оперативність та якість управлінських рішень.

Однією з центральних категорій є поняття «цифрова компетентність». У сучасних умовах ефективність адміністративного менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей управлінського персоналу, його здатності використовувати сучасні технології, працювати з цифровими даними та адаптуватися до змін цифрового середовища. Формування цифрової компетентності стає стратегічною умовою розвитку сучасного промислового підприємства.

Важливою складовою понятєво-категоріального апарату є категорія «цифрова культура». Цифрова культура відображає систему цінностей, норм, моделей поведінки та комунікацій, які формуються в умовах цифрового суспільства. У контексті адміністративного менеджменту цифрова культура визначає рівень готовності організації до інновацій, відкритості до технологічних змін та інтеграції цифрових інструментів у систему управління.

Особливого значення набуває поняття «штучний інтелект», який виступає одним із ключових чинників модернізації адміністративного менеджменту. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні управлінські операції, прогнозувати ризики, аналізувати великі масиви даних та підтримувати прийняття управлінських

рішень. У сучасній цифровій економіці штучний інтелект поступово перетворюється на стратегічний ресурс підвищення ефективності підприємства [9].

У дослідженні цифровізації адміністративного менеджменту важливо також враховувати категорію «цифрова безпека». Інтенсивне використання цифрових технологій супроводжується ризиками кіберзагроз, витоку інформації, порушення конфіденційності та інформаційної безпеки підприємства. Тому забезпечення цифрової безпеки є невід'ємною складовою ефективного функціонування цифрового адміністративного менеджменту.

Понятєво-категоріальний апарат дослідження також включає такі категорії, як «автоматизація управління», «цифрова екосистема підприємства», «інноваційний менеджмент», «мережева взаємодія», «цифровий гуманізм», «інтелектуалізація управління», «цифрове лідерство» та «smart-підприємство». Усі ці категорії відображають багатовимірність сучасних процесів цифрової трансформації промислових підприємств.

Отже, понятєво-категоріальний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві формує цілісну методологічну систему, яка дозволяє комплексно аналізувати процеси цифрової трансформації управління, визначати закономірності розвитку цифрового середовища та обґрунтовувати напрями підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах становлення цифрової економіки та інформаційного суспільства [10].

Таблиця 1.2 - Філософсько-методологічний понятєво-категоріальний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Категорія	Філософсько-розширене визначення	**Онтологічний вимір (буттєвий)**	**Епістемологічний вимір (пізнавальний)**	**Аксіологічний вимір (ціннісний)**	**Управлінське значення**
Цифровізація	Багатовимірний процес переходу від	Формує нову «цифрову реальність»	Переосмислює способи отримання	Визначає пріоритет ефективност	Трансформує всю систему

	індустріального до цифрового способу організації буття підприємства, де інформація стає базовою формою реальності	організації	знання через дані та алгоритми	і, швидкості, прозорості	управління
Адміністративний менеджмент	Система раціональної організації влади, координації та управління як соціального механізму впорядкування організаційного буття	Виступає як структура управлінського порядку	Формує знання про організаційні процеси	Орієнтуєтьс я на ефективніст ь і відповідальн ість	Забезпечує стабільність підприємств а
Цифрова трансформація	Радикальна перебудова соціально-організаційного буття підприємства під впливом цифрових технологій	Перехід до нової форми організаційно го існування	Створює нові моделі мислення через дані	Переорієнта ція на інновації та гнучкість	Стратегічна перебудова управління
ІКТ	Технологічне втілення інформаційного виміру буття, що забезпечує циркуляцію знання	Матеріалізаці я інформаційни х потоків	Формують цифрові канали пізнання	Доступність та відкритість інформації	Інфраструкт ура управління
Штучний інтелект	Форма «машинного розуму», що імітує когнітивні процеси людини в управлінні	Новий агент прийняття рішень	Альтернативн ий спосіб пізнання реальності	Питання відповідальн ості та контролю	Автоматизац ія рішень
Цифрова компетентність	Здатність суб’єкта діяти в цифровому бутті через інтеграцію знань, навичок і критичного	Людина як «цифровий актор»	Формування нових когнітивних моделей	Саморозвито к і адаптивність	Якість управлінськ их рішень

	мислення				
Цифрова культура	Система символічних значень, норм і практик цифрового суспільства	Культурна форма цифрового буття	Формує способи інтерпретації даних	Відкритість, інноваційність	Підтримка цифрових змін
Цифрова безпека	Стан захищеності цифрового буття організації від хаосу, ризиків і руйнування	Збереження цілісності цифрової системи	Знання про ризики та загрози	Довіра, стабільність	Захист даних і систем
Електронний документообіг	Формалізований рух інформаційних сутностей у цифровому середовищі	Документ як цифровий об’єкт буття	Новий спосіб фіксації знання	Прозорість, контроль	Прискорення адміністративних процесів
ERP-система	Інтегрована цифрова модель організаційного мозку підприємства	Єдина цифрова система ресурсів	Синтез знань про всі процеси	Ефективність, оптимізація	Централізоване управління
CRM-система	Соціально-цифрова модель взаємодії підприємства з клієнтом як суб’єктом ринку	Клієнт як цифровий профіль	Аналітика поведінки споживача	Орієнтація на людину	Підвищення лояльності
Big Data	Феномен надвеликих масивів даних як нової форми «соціального тексту реальності»	Дані як нова субстанція	Алгоритмічне пізнання світу	Проблема приватності	Прогнозування рішень
Цифровий гуманізм	Людиноцентрична філософія цифрового світу, де технології підпорядковані розвитку людини	Людина як центр цифрового буття	Пізнання через взаємодію людини і ШІ	Гідність, свобода, розвиток	Баланс технологій і людини
Smart-підприємство	Інтелектуальна організаційна система, що	Кібернетична форма буття	Самонавчання системи	Ефективність і сталість	Автономне управління

	функціонує як саморегульований цифровий організм				
Цифрове лідерство	Форма управлінського впливу в умовах цифрового суспільства	Лідер як цифровий координатор	Генерація нових знань	Відповідальність і довіра	Стратегічний розвиток
Інтелектуалізація управління	Перехід до управління на основі алгоритмів, аналітики та когнітивних систем	Управління як інтелектуальна система	Дані як основа знання	Раціональність і ефективність	Підвищення якості рішень

Таблиця 1.2 (сформована автором)

Таким чином, цифровізація адміністративної діяльнотсі розглядається як комплексний, багаторівневий процес системного впровадження цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства, що передбачає не лише автоматизацію окремих операцій, але й глибинну перебудову управлінських, організаційних та комунікаційних механізмів. У сучасному науковому дискурсі цифровізація трактується як перехід до даноцентричної моделі управління, де дані стають ключовим ресурсом прийняття рішень, стратегічного планування та контролю [11].

Цифрова трансформація – це глибокий, структурно-якісний процес перебудови організації, який охоплює зміну бізнес-моделей, управлінських стратегій, організаційної культури та операційних процесів під впливом цифрових технологій. На відміну від цифровізації, цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а формування нової логіки функціонування підприємства, орієнтованої на гнучкість, адаптивність, інноваційність та мережеву взаємодію.

Цифрова культура у системі адміністративного менеджменту – це система ціннісних орієнтацій, норм поведінки, моделей комунікації та

управлінських практик, що формуються в умовах цифрового суспільства та визначають ставлення організації до технологічних інновацій. Вона відображає рівень відкритості підприємства до змін, готовності до впровадження інновацій та здатності інтегрувати цифрові технології у всі рівні управління.

Штучний інтелект – сукупність алгоритмів, моделей машинного навчання та інтелектуальних систем, здатних виконувати функції, які традиційно потребують людського інтелекту: аналіз даних, прогнозування, прийняття рішень та оптимізація процесів. У адміністративному менеджменті ШІ виступає інструментом підвищення ефективності управління, зменшення людського фактору помилок та підтримки стратегічного планування [12].

Цифрова безпека – це система організаційних, технічних та правових заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та комунікацій підприємства від кіберзагроз, несанкціонованого доступу, втрати або викривлення даних. Вона є критично важливою складовою стабільного функціонування цифрового адміністративного менеджменту.

Електронний документообіг – автоматизована система створення, обробки, передачі, зберігання та архівування управлінських документів у цифровій формі. Він забезпечує прискорення адміністративних процедур, зниження витрат ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та мінімізацію бюрократичних бар’єрів. ERP-система (Enterprise Resource Planning) – інтегрована інформаційна платформа управління ресурсами підприємства, яка об’єднує фінансові, виробничі, кадрові та логістичні процеси в єдину цифрову систему.

Вона забезпечує централізоване управління даними та підвищує узгодженість управлінських рішень. CRM-система (Customer Relationship Management) – цифрова платформа управління взаємовідносинами з

клієнтами, що дозволяє аналізувати поведінку споживачів, оптимізувати комунікацію та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Понятєво-категоріальний апарат цифровізації адміністративного менеджменту в умовах промислового підприємства відображає перехід від класичної індустріальної раціональності до постіндустріальної цифрової онтології, у якій: дані стають новою формою буття, алгоритми - новим механізмом пізнання, штучний інтелект - новим агентом управління, людина - цифрово-гуманістичним центром системи.

1.3 Методологія дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Методологія дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві формується як складна багаторівнева система наукових підходів, принципів, категоріальних засобів і дослідницьких стратегій, що забезпечують осмислення цифрової трансформації не лише як технологічного процесу, але як глибинного соціально-економічного, управлінського та філософського явища [13].

У сучасній науковій парадигмі цифровізація адміністративного менеджменту розглядається як інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, систем аналітики великих даних та автоматизованих платформ управління у структуру організаційно-управлінських процесів промислового підприємства. Водночас цей процес набуває ознак трансформації управлінської раціональності, зміни ціннісних орієнтацій менеджменту та формування нової цифрової етики прийняття рішень.

Філософський рівень методології базується на поєднанні таких підходів:

Системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як відкриту динамічну систему, що перебуває у постійному взаємозв'язку з цифровим середовищем. Синергетичний підхід, що інтерпретує цифровізацію як нелінійний процес самоорганізації управлінських структур. Постнекласична раціональність, яка визнає множинність істин, контекстуальність управлінських рішень і роль суб'єкта в цифровій трансформації. Феноменологічний підхід, який дозволяє дослідити цифровізацію як досвід управлінської свідомості та зміни сприйняття адміністративної реальності. Критична теорія управління, що аналізує цифровізацію як простір влади, контролю, прозорості та алгоритмізації управлінських процесів.

Методологічний інструментарій включає наступні методи : Аналіз і синтез - для розкриття структури цифрових управлінських систем. Індукція та дедукція - для формування теоретичних узагальнень на основі емпіричних даних. Порівняльний аналіз для зіставлення традиційних та цифрових моделей адміністративного менеджменту. Моделювання - для створення концептуальних моделей цифрового управління підприємством. Контент-аналіз управлінських даних - для дослідження цифрових комунікацій та документопотоків. Кейс-стаді (case study) - для аналізу конкретних промислових підприємств, що впроваджують цифрові рішення. Дані-аналіз (data analytics) - для виявлення закономірностей у великих масивах управлінської інформації [14].

Інноваційна складова методології передбачає використання сучасних цифрових інструментів: технологій Big Data для аналізу управлінських потоків інформації; елементів штучного інтелекту для прогнозування управлінських рішень; ERP-систем як інтегрованих платформ управління підприємством; цифрових двійників (digital twins) для моделювання адміністративних процесів; хмарних технологій для забезпечення гнучкості управлінських структур. Методологічна основа дослідження ґрунтується на таких принципах: принцип системності та цілісності; принцип розвитку та історизму; принцип цифрової детермінованості управлінських процесів;

принцип людиноцентризму в умовах цифрової трансформації; принцип адаптивності та гнучкості управлінських систем; принцип інноваційності та технологічної відкритості.

Отже, методологія дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві постає як інтегративна наукова конструкція, що поєднує класичні, некласичні та постнекласичні підходи. Вона відображає перехід від традиційного управлінського мислення до цифрово-гуманітарної парадигми, у якій управління розглядається як складна взаємодія технологій, людини, інформації та цінностей у контексті глобальної цифрової трансформації.

1. Data-driven аналіз (даноцентрична парадигма). Data-driven підхід є основою сучасної цифрової методології, де управлінські рішення та наукові висновки формуються не на інтуїції чи статичних моделях, а на основі безперервного аналізу даних у реальному часі. У межах дослідження адміністративного менеджменту цей метод: трансформує управлінську інформацію в вимірювані показники; дозволяє виявляти приховані закономірності в процесах прийняття рішень; формує основу для адаптивного та прогнозного управління. Філософськи цей підхід означає перехід до епістемології даних, де знання ототожнюється з цифровими слідами діяльності організації [15].

2. Big Data-аналітика (методологія надвеликих масивів даних). Big Data є інструментом роботи з надвеликими, різнорідними та швидкозмінними потоками інформації. У дослідженні адміністративного менеджменту використовується для: аналізу цифрового документообігу; оцінки ефективності управлінських процесів; виявлення аномалій у функціонуванні організаційних систем. Її методологічна цінність полягає у переході від лінійного аналізу до багатовимірної аналітики складних систем.

3. Штучний інтелект (AI-методи та машинне навчання). Методи штучного інтелекту дозволяють створювати самонавчальні моделі адміністративного менеджменту. У науковому дослідженні вони

застосовуються для: прогнозування управлінських рішень; автоматичного виявлення закономірностей; оптимізації ресурсів підприємства; моделювання поведінки управлінських систем. AI формує нову реальність - алгоритмізовану раціональність управління, де частина функцій мислення делегується цифровим системам.

4. Системне та кібернетичне моделювання. Цей метод розглядає підприємство як відкриту кібернетичну систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Основні функції: побудова структурно-функціональних моделей управління; аналіз інформаційних потоків; виявлення точок управлінської нестабільності; дослідження зворотних зв'язків. Методологічно він забезпечує цілісне бачення цифрової трансформації.

5. Process Mining (процесна аналітика). Process Mining — це метод реконструкції реальних бізнес-процесів на основі цифрових слідів у інформаційних системах. У дослідженні він дозволяє: виявляти фактичну, а не формальну структуру процесів; аналізувати відхилення від нормативних моделей; оптимізувати адміністративні процедури; підвищувати прозорість управління. Філософськи це перехід від декларативного управління до «реального цифрового буття процесів» [16].

6. Case study (кейс-метод). Метод глибокого емпіричного аналізу конкретних промислових підприємств. Його функції: дослідження реальних практик цифровізації; аналіз управлінських стратегій; виявлення факторів успіху та бар'єрів трансформації; формування практичних моделей впровадження інновацій. Цей метод забезпечує зв'язок між теорією та практикою.

7. Сценарне моделювання (scenario analysis). Метод побудови альтернативних траєкторій розвитку цифровізації. Застосовується для: прогнозування наслідків цифрових реформ; оцінки ризиків управлінських рішень; моделювання кризових і стабільних сценаріїв; стратегічного

планування. Його філософська основа - принцип невизначеності та множинності майбутнього [40].

8. Компаративний аналіз (порівняльна методологія). Метод дозволяє зіставляти: традиційні та цифрові моделі управління; національні та міжнародні практики; різні рівні цифрової зрілості підприємств. Його цінність полягає у формуванні узагальненої картини еволюції адміністративного менеджменту.

9. Мережевий аналіз (Network analysis). Метод досліджує управління як систему взаємопов'язаних елементів. Дозволяє: аналізувати комунікаційні зв'язки між підрозділами; виявляти ключові вузли впливу; оцінювати ефективність управлінських мереж. Філософськи відображає ідею мережевого суспільства та децентралізації влади.

10. Симуляційне моделювання (digital simulation). Метод створення віртуальних моделей адміністративних процесів. Використовується для: тестування управлінських рішень; моделювання кризових ситуацій; оцінки ефективності цифрових стратегій; створення цифрових двійників підприємства. Це перехід до віртуалізованої управлінської реальності [17].

Таблиця 1.3 - Методи дослідження, їх сутність, функція та філософсько- методологічний сенс

Метод	Розширена сутність	Ключова функція	Філософсько-методологічний сенс
Data-driven аналіз	Аналіз даних у реальному часі	Виявлення закономірностей	Епістемологія даних
Big Data	Робота з надвеликими масивами	Системна аналітика	Багатовимірність управління
ШІ (AI)	Самонавчальні алгоритми	Прогнозування	Алгоритмічна раціональність
Системне моделювання	Кібернетична модель підприємства	Аналіз системи	Цілісність управління
Process Mining	Аналіз цифрових слідів процесів	Оптимізація процесів	Реальність процесів
Case study	Аналіз підприємств	Емпіричне узагальнення	Практико-орієнтоване знання
Сценарне моделювання	Альтернативні сценарії розвитку	Прогнозування	Множинність майбутнього

Компаративний аналіз	Порівняння моделей	Узагальнення досвіду	Еволюція управління
Мережевий аналіз	Аналіз зв’язків у системі	Виявлення впливів	Мережеве суспільство
Симуляційне моделювання	Віртуальні моделі процесів	Тестування рішень	Віртуалізація управління

Таблиця 1.3 (сформована автором)

Таким чином, сучасні методи дослідження цифровізації адміністративного менеджменту формують інтегративну інтелектуально-цифрову методологію, яка поєднує аналітику даних, алгоритмічне моделювання, системне мислення та емпіричні кейси. Це забезпечує перехід від класичної науки управління до постнекласичної цифрово-гуманітарної парадигми, у якій управління розглядається як складна взаємодія людини, технологій, даних і соціальних процесів [41].

Висновки до першого розділу

1. Еволюція цифровізації адміністративного менеджменту демонструє перехід від паперово-бюрократичної моделі до інтелектуально-адаптивної системи управління, що базується на даних, автоматизації та штучному інтелекті. У процесі еволюції відбувається поступовий перехід: від паперово-бюрократичної моделі управління, що характеризується повільністю комунікацій і високим рівнем адміністративної інерції; через інформатизацію та часткову автоматизацію, де цифрові інструменти виконують допоміжну функцію; до інтегрованих цифрових систем управління (ERP, EDMS), які забезпечують системну взаємодію всіх підрозділів; і, зрештою, до інтелектуально-адаптивного управління, де ключову роль відіграють аналітика даних, штучний інтелект і прогнозні моделі.

2. Понятєво-категоріальний апарат дослідження формує системну теоретичну основу, яка дозволяє чітко структурувати явища цифровізації, адміністративного менеджменту та цифрової трансформації підприємства як

єдиного процесу. Системне дослідження цього процесу можливе лише за умови чітко сформованого понятєвого апарату та багаторівневої методології, що поєднує філософські, загальнонаукові та прикладні підходи. Це забезпечує глибоке розуміння цифрової трансформації як феномену сучасної економіки та управління.

3. Методологія дослідження має багаторівневий і міждисциплінарний характер, поєднуючи філософські принципи системності з сучасними цифровими аналітичними інструментами, що забезпечує комплексне розуміння трансформаційних процесів. У цілому цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є не просто технологічним оновленням, а фундаментальною трансформацією управлінської парадигми, що змінює логіку функціонування організаційних систем. Вона формує новий тип управління - інтелектуально-адаптивний, заснований на даних, алгоритмах і цифрових платформах.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Діагностика проблем, ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Діагностика проблем, ризиків та бар'єрів впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є ключовим етапом науково-управлінського аналізу, що дозволяє виявити системні обмеження трансформаційних процесів та визначити стратегічні напрями їх подолання. У сучасній науковій парадигмі цифровізація розглядається не лише як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як комплексна перебудова управлінських відносин, організаційної культури та механізмів прийняття рішень [18].

У контексті промислового підприємства проблеми впровадження цифровізації адміністративного менеджменту, як правило, мають багаторівневий характер. Перший рівень охоплює організаційно-управлінські бар'єри, що проявляються у фрагментарності стратегічного бачення цифрової трансформації, недостатній інтеграції цифрових рішень у загальну систему корпоративного управління, а також у слабкій координації між функціональними підрозділами. Часто цифровізація реалізується точково, без формування цілісної архітектури цифрового управління [42].

Другий рівень пов'язаний із технологічними обмеженнями, серед яких домінують застаріла IT-інфраструктура, недостатня сумісність програмних продуктів, низький рівень автоматизації документообігу та управлінських процесів, а також обмеженість інтеграції систем управління ресурсами

підприємства (ERP, CRM, BPM-системи). У таких умовах цифрові ініціативи часто не забезпечують очікуваного ефекту підвищення ефективності управління.

Третій рівень становлять кадрові та компетентнісні бар'єри. Йдеться про дефіцит цифрових компетентностей управлінського персоналу, недостатню готовність до змін, опір інноваціям, а також відсутність системної політики безперервного навчання. У результаті формується розрив між технологічними можливостями та фактичною здатністю персоналу їх ефективно використовувати.

Окрему групу становлять соціально-психологічні бар'єри, що проявляються у феномені організаційного опору змінам, недовірі до цифрових систем, страху втрати робочих місць або статусних позицій. Такі чинники суттєво уповільнюють темпи цифрової трансформації та знижують рівень її прийняття в організаційній культурі підприємства [19].

Ризики впровадження цифровізації адміністративного менеджменту доцільно розглядати як ймовірні негативні наслідки, що виникають у процесі трансформації управлінських систем. Серед них особливе значення мають інформаційні ризики, пов'язані з кібербезпекою, витоком даних, несанкціонованим доступом до управлінської інформації та порушенням цілісності цифрових систем. У сучасних умовах зростає також ризик технологічної залежності від зовнішніх постачальників програмного забезпечення та хмарних сервісів [43].

Фінансово-економічні ризики проявляються у високій вартості впровадження цифрових систем, перевищенні бюджетів цифрових проєктів, а також у довгому періоді окупності інвестицій у цифрову інфраструктуру. Водночас організаційні ризики включають можливу дезінтеграцію управлінських процесів у перехідний період, втрату керованості окремих функцій та зниження продуктивності праці на етапі адаптації.

Бар’єри впровадження цифровізації також мають інституційний вимір, який пов’язаний із недостатньою нормативно-правовою регламентацією цифрових процесів, відсутністю стандартизованих підходів до цифрового документообігу та обмеженою підтримкою інновацій з боку регуляторного середовища.

Отже, діагностика проблем, ризиків та бар’єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві дозволяє зробити висновок, що ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, модернізацію управлінських моделей та формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на безперервні зміни та інноваційний розвиток. На міжнародному рівні проблеми цифровізації управління, адміністративного менеджменту та пов’язаних із ними ризиків вирішуються через поєднання нормативного регулювання, стратегічного планування, інституційної координації та впровадження цифрових стандартів [20].

Передусім ключову роль відіграють наднаціональні та міжнародні організації. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку формує рекомендації щодо цифрового врядування (digital government), кібербезпеки та data-driven governance. Вони задають рамкові принципи прозорості, ефективності та етичного використання даних у публічному й корпоративному управлінні. У межах Європейського Союзу Європейський Союз реалізує стратегії «Цифрового десятиліття», які передбачають уніфікацію цифрових інфраструктур, розвиток електронного урядування, захист даних (GDPR) і стандартизацію адміністративних процесів. Це дозволяє зменшити фрагментацію управлінських систем між країнами та підвищити інтероперабельність цифрових платформ. Важливу координаційну функцію виконує Організація Об'єднаних Націй, яка через програми електронного урядування (UN E-Government Survey) оцінює рівень цифрової

зрілості держав, поширює кращі практики та підтримує країни, що розвиваються, у впровадженні цифрових реформ [21].

На практичному рівні міжнародні рішення включають: стандартизацію цифрових адміністративних процедур; розвиток кібербезпеки та захисту персональних даних; впровадження AI-етики та регулювання штучного інтелекту; створення сумісних цифрових платформ між державами та організаціями; поширення best practices через міжнародні рейтинги, аудити та індекси. Отже, міжнародне вирішення цих проблем ґрунтується не на уніфікації всіх систем, а на формуванні спільних принципів цифрового врядування, які дозволяють різним країнам адаптувати інновації відповідно до власного соціально-економічного контексту.

Таблиця 2.1 - Діагностика проблем цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Проблема	**Концептуально-теоретичне осмислення**	**Філософсько-управлінська інтерпретація**	**Наслідки**
Фрагментація управлінських даних	Відсутність єдиного цифрового інформаційного простору (data silo effect)	Порушення принципу системності та цілісності управління	Дезінтеграція управлінського знання, зниження якості рішень
Інституційна інерційність процесів	Домінування бюрократичних ієрархічних моделей управління	Конфлікт між традиційною раціональністю та цифровою гнучкістю	Уповільнення цифрової трансформації
Дефіцит цифрових компетентностей	Нерозвиненість цифрового капіталу людських ресурсів	Людина як «вузьке місце» цифрової еволюції організації	Зростання помилок та опору інноваціям
Низька інтероперабельність систем	Відсутність архітектури інтегрованих платформ (ERP–CRM–BI розрив)	Порушення принципу мережевої організації підприємства	Дублювання функцій, втрата ефективності
Недостатня цифрова культура	Відсутність ціннісного прийняття цифрової трансформації	Криза управлінської свідомості в умовах цифрової епохи	Гальмування інноваційних змін

Проведена діагностика проблем цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві засвідчує, що процес цифрової трансформації має складний, багаторівневий та суперечливий характер, у якому технологічні інновації нерозривно пов’язані з організаційними, кадровими та інституційними бар’єрами. Узагальнення результатів аналізу дозволяє сформувати низку ключових висновків [22].

По-перше, домінуючою проблемою залишається фрагментарність цифрової інфраструктури, коли інформаційні системи різних підрозділів функціонують автономно, що ускладнює інтеграцію даних, уповільнює прийняття управлінських рішень і знижує ефективність адміністративних процесів.

По-друге, виявлено кадрово-компетентнісний розрив, який проявляється у недостатньому рівні цифрової грамотності управлінського персоналу, опорі змінам та обмеженій готовності до використання сучасних цифрових платформ, систем аналітики та автоматизації управлінських процедур.

По-третє, значним бар’єром виступає інституційна інерційність управлінських структур, що проявляється у збереженні традиційних бюрократичних моделей адміністрування, недостатній гнучкості організаційних регламентів та повільній адаптації до цифрових форматів управління [44].

По-четверте, суттєвою проблемою є низький рівень інтеграції даних і кіберзахищеності, що створює ризики втрати інформації, дублювання управлінських операцій та зниження довіри до цифрових систем. По-п’яте, слід відзначити обмежене стратегічне бачення цифровізації, коли впровадження цифрових інструментів носить переважно тактичний характер і не інтегрується в довгострокову модель розвитку підприємства. Таким чином, діагностика дозволяє зробити висновок, що цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві перебуває на етапі перехідної трансформації, де технологічні можливості випереджають

організаційну та управлінську готовність системи. Подальший розвиток потребує комплексного підходу, який поєднує модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток цифрових компетентностей персоналу, інституційну адаптацію управлінських процесів та формування стратегічного бачення цифрової трансформації як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства [23].

Таблиця 2.2 - Діагностика ризиків цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Ризик	**Сутнісна характеристика**	**Теоретико-філософський вимір**	**Наслідки**
Кібернетичні та інформаційні загрози	Вразливість цифрової інфраструктури до атак	Цифрове середовище як простір підвищеної ентропії	Втрата даних, порушення безпеки
Технологічна залежність	Підпорядкування управління алгоритмічним системам	Ризик «технологічного детермінізму»	Втрата автономії управління
Організаційний опір	Соціальна інерція та страх перед змінами	Конфлікт між людиною і алгоритмічною раціональністю	Зрив цифрових реформ
Фінансова нестабільність цифрових проєктів	Висока капіталомісткість цифрової трансформації	Нерівномірність доступу до цифрового капіталу	Зниження інвестиційної ефективності
Десуб'єктивація управління	Передача рішень алгоритмам без людського контролю	Проблема втрати «людського виміру» управління	Розмивання відповідальності

Таблиця 2.2 (сформована автором)

Діагностика ризиків цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві дозволяє констатувати, що цифрова трансформація управлінських процесів є складним, багатовимірним і водночас суперечливим явищем, яке поєднує значний інноваційний потенціал із системою організаційних, технологічних, кадрових та

безпекових викликів. У процесі дослідження встановлено, що ключові ризики цифровізації адміністративного менеджменту формуються у декількох взаємопов'язаних площинах. Технологічна площина охоплює ризики застарівання IT-інфраструктури, несумісності цифрових систем, залежності від програмного забезпечення та можливих збоїв у роботі інформаційних платформ. Організаційно-управлінська площина пов'язана з інерційністю управлінських структур, опором змінам, недостатньою адаптацією бізнес-процесів до цифрових моделей управління та слабкою інтеграцією даних між підрозділами [24].

Окремо слід виділити кадрові ризики, що проявляються у дефіциті цифрових компетентностей персоналу, недостатньому рівні цифрової культури та труднощах адаптації працівників до нових форматів управлінської взаємодії. Не менш важливими є кібернетичні ризики, які включають загрози витоку конфіденційної інформації, кібератак, порушення цілісності даних та зниження рівня інформаційної безпеки підприємства. Таким чином, встановлено, що ризики цифровізації адміністративного менеджменту мають системний характер і потребують не фрагментарних, а комплексних управлінських рішень. Ефективне управління ними передбачає впровадження інтегрованих цифрових стратегій, розвиток кібербезпеки, модернізацію IT-інфраструктури, а також формування культури безперервного навчання персоналу. У підсумку відзначимо, що діагностика ризиків є ключовим інструментом забезпечення збалансованої цифрової трансформації промислового підприємства, що дозволяє не лише мінімізувати потенційні загрози, але й підвищити ефективність адміністративного менеджменту в умовах сучасної цифрової економіки.

Таблиця 2.3 - Діагностика бар’єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Бар’єр	Системно-структурне трактування	Цивілізаційний контекст	Рівень впливу
Інституційно-правовий	Невідповідність нормативної бази темпам цифровізації	Відставання правової системи від технологічного розвитку	Високий
Технологічний	Застаріла IT-інфраструктура та низька сумісність систем	Технологічна нерівність у глобальному цифровому просторі	Високий
Кадровий	Дефіцит цифрових управлінських компетентностей	Людський капітал як ключовий обмежувач цифрової еволюції	Високий
Фінансовий	Обмежений доступ до інвестицій у цифрові технології	Економічна асиметрія цифрової трансформації	Середньо-високий
Культурно-організаційний	Домінування традиційних управлінських практик	Конфлікт між постіндустріальною та індустріальною логікою	Середній
Комуніка ційно-інформаційний	Недостатня прозорість цифрових потоків даних	Криза управлінської комунікації в цифрову епоху	Середній

Таблиця 2.3 (сформована автором)

Діагностика бар’єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві дозволяє констатувати, що процес впровадження цифрових технологій має комплексний, багатовимірний і нерівномірний характер, обумовлений взаємодією організаційних, технологічних, кадрових, фінансових та культурних чинників [25].

У результаті дослідження встановлено, що ключовими бар’єрами виступають недостатній рівень цифрової зрілості управлінських структур, фрагментарність інформаційної інфраструктури, низька інтеграція цифрових систем між підрозділами, а також обмеженість інвестицій у модернізацію IT-архітектури підприємства. Важливим стримувальним фактором є також кадровий аспект, що проявляється у дефіциті цифрових компетентностей управлінського персоналу, опорі змінам та недостатній мотивації до

освоєння нових управлінських інструментів. Окремо слід відзначити організаційно-культурні бар'єри, пов'язані з інерційністю традиційних адміністративних моделей, надмірною бюрократизацією процесів та слабкою орієнтацією на data-driven підходи в ухваленні рішень. Отже, цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві потребує системного подолання виявлених бар'єрів шляхом формування цілісної цифрової стратегії, розвитку цифрових компетентностей персоналу, модернізації інформаційної інфраструктури та трансформації управлінської культури в напрямі інноваційності, гнучкості та відкритості до технологічних змін [26].

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз діагностики проблем, ризиків та бар'єрів цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві

Група викликів	**Зміст (характеристика)**	**Прояви в адміністративному менеджменті підприємства**	**Наслідки для управління**
Організаційні проблеми	Недостатня адаптація управлінської структури до цифрових трансформацій	Ієрархічна жорсткість, повільне прийняття рішень, дублювання функцій	Зниження оперативності управління, слабка гнучкість системи
Кадрові бар'єри	Низький рівень цифрових компетентностей персоналу	Опір змінам, недостатнє володіння ERP/CRM/AI-системами	Падіння ефективності цифрових інструментів, збільшення помилок
Технологічні ризики	Застаріла IT-інфраструктура та фрагментарність цифрових систем	Використання несумісних програмних продуктів, відсутність інтеграції даних	Інформаційні розриви, втрата аналітичної цілісності управління
Інформаційні ризики	Низька якість даних та недостатній рівень кіберзахисту	Дублювання, неточність, вразливість до кібератак	Ризик прийняття неякісних управлінських рішень
Фінансові бар'єри	Висока вартість впровадження цифрових технологій	Обмежене фінансування ERP-систем, хмарних сервісів, ШІ-рішень	Затримка цифрової трансформації, часткова автоматизація
Культур	Консервативна	Низька готовність до змін,	Гальмування

но-організаційні бар'єри	управлінська культура	домінування «ручного управління»	інновацій, конфлікт між традиційними та цифровими підходами
Правові та регулятивні ризики	Недосконалість нормативного забезпечення цифровізації	Складність впровадження електронного документообігу, захисту даних	Юридичні ризики, обмеження цифрових практик
Комунікаційні бар'єри	Недостатня інтеграція цифрових каналів комунікації	Розрив між підрозділами, слабка горизонтальна взаємодія	Погіршення координації управлінських процесів
Стратегічні ризики	Відсутність довгострокової цифрової стратегії підприємства	Фрагментарне впровадження цифрових рішень без єдиної архітектури	Низька ефективність цифрової трансформації
Кібернетичні загрози	Підвищена вразливість до кіберінцидентів	Витоки даних, атаки на промислові системи управління	Порушення безперервності бізнес-процесів

Таблиця 2.4 (сформована автором)

Проведений порівняльний аналіз засвідчує, що проблеми, ризики та бар'єри цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві мають системний, багаторівневий та взаємопов'язаний характер і формують єдиний комплекс обмежень трансформаційного розвитку. Зокрема, проблеми здебільшого відображають внутрішній стан управлінської системи підприємства: низький рівень цифрової зрілості, фрагментарність інформаційних систем, недостатню інтеграцію управлінських процесів, а також обмежену цифрову компетентність персоналу [46]. Вони є первинною площиною дисфункцій, що знижують ефективність адміністративного менеджменту. Ризики у свою чергу характеризують потенційні негативні наслідки цифровізації, серед яких найбільш значущими є кіберзагрози, втрата або спотворення управлінських даних, технологічна залежність від зовнішніх платформ, а також організаційна нестабільність у перехідний період. Ризики мають динамічний характер і посилюються в умовах швидкої цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища. Бар'єри виступають інституційними, організаційними та соціокультурними

обмеженнями впровадження цифрових рішень. До них належать опір змінам з боку персоналу, недостатнє фінансування цифрових проєктів, відсутність стратегічного бачення цифровізації, а також нормативно-правові та управлінські обмеження. Порівняльно-аналітичний підхід дозволяє встановити, що проблеми формують базовий рівень неефективності, бар'єри - уповільнюють або блокують трансформаційні процеси, а ризики визначають ступінь невизначеності та вразливості системи управління. Отже, ефективна цифровізація адміністративного менеджменту можлива лише за умови комплексного подолання зазначених викликів через розвиток цифрової культури, модернізацію управлінських процесів, інвестування в цифрову інфраструктуру та формування адаптивної організаційної моделі управління [26].

2.2 Модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення

Сучасні умови функціонування промислових підприємств в Україні, що визначаються безпрецедентними викликами воєнного стану та необхідністю повоєнного відновлення, актуалізують формування принципово нової моделі цифровізації адміністративного менеджменту. Йдеться не лише про технологічну модернізацію управлінських процесів, але й про глибоку трансформацію управлінської парадигми, що поєднує адаптивність, антикрихкість, мережевість і когнітивну гнучкість організаційних систем.

Війна як екзистенційний фактор управлінського середовища радикально змінює параметри функціонування підприємств: порушення логістичних і виробничих ланцюгів; зростання рівня невизначеності та ризиків; релокація підприємств і персоналу; необхідність дистанційного

управління; кіберзагрози та інформаційні атаки; потреба швидкого прийняття рішень у кризових умовах [27].

У цьому контексті цифровізація адміністративного менеджменту постає як стратегічний інструмент забезпечення життєздатності підприємства, його стійкості та здатності до швидкого відновлення. Запропонована модель ґрунтується на міждисциплінарній інтеграції підходів цифрової економіки, кібернетики управління, теорії складних систем та концепції антикрихкості. Вона передбачає трансформацію адміністративного менеджменту у чотири взаємопов'язані площини:

Технологічна площина – впровадження цифрових платформ управління (ERP, BPM, CRM), хмарних сервісів, систем електронного документообігу та аналітики великих даних.

Організаційна площина – перехід до гібридних та мережевих моделей управління, де адміністративні функції стають розподіленими, а ієрархії – більш пласкими [45].

Когнітивно-управлінська площина – підтримка прийняття рішень на основі штучного інтелекту, предиктивної аналітики та цифрових двійників підприємства.

Безпекова площина – формування кіберстійкої інфраструктури, систем резервування даних і безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Management).

Структурна модель впровадження цифровізації. тМодель цифрової трансформації адміністративного менеджменту в умовах війни та післявоєнного відновлення доцільно представити як поетапний цикл:

1. Діагностично-аналітичний етап вкалючає наступні скаладові: оцінка цифрової зрілості підприємства; аудит управлінських процесів; ідентифікація критичних ризиків і вразливостей.

2. Антикризове цифрове проєктування включає: формування цифрової архітектури управління; визначення пріоритетних процесів для автоматизації; розробка сценаріїв функціонування в умовах невизначеності.

3. Інституційно-технологічне впровадження включає: інтеграція цифрових платформ; перебудова адміністративних процедур; навчання персоналу цифровим компетентностям [28].

4. Адаптивно-еволюційний розвиток вклю.чає: постійна оптимізація процесів; впровадження AI-рішень; масштабування цифрових сервісів.

5. Режим поствоєнної реконструкції націлений на відновлення виробничо-управлінської інфраструктури; формування smart-підприємства нового типу; інтеграція в європейські цифрові екосистеми.

Отже, модель цифровізації адміністративного менеджменту в умовах війни та повоєнного відновлення слід розглядати як динамічну адаптивну систему, що функціонує на принципах: антикрихкості (здатність зміцнюватися під впливом шоків); резильєнтності (швидке відновлення після криз); цифрової автономності (зменшення залежності від фізичної інфраструктури); інтелектуалізації управління (роль AI та аналітики даних); мережевої інтеграції (включення у глобальні цифрові екосистеми). Цифровізація адміністративного менеджменту в умовах війни перестає бути лише інструментом модернізації, а набуває статусу фундаментального механізму виживання, трансформації та стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах турбулентного середовища та повоєнної реконструкції економіки України [29].

Аналіз засвідчив, що модель є багаторівневою адаптивною системою цифрового адміністративного менеджменту, яка поєднує: антикризове управління (війна), стабілізаційні механізми (підтримка функціонування), відновлювальні процеси (післявоєнна трансформація), інноваційну модернізацію (Industry 4.0 / 5.0). Отже, модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення виступає системоутворюючим інструментом трансформації управлінських процесів, спрямованим на підвищення стійкості, адаптивності та ефективності функціонування організації в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [30].

Таблиця 2.5 - Модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення

Компонент моделі	Зміст та характеристика	Цифрові інструменти / технології	Очікуваний ефект в умовах війни та відновлення
Стратегічно-цільовий блок	Формування цифрової стратегії адміністративного менеджменту з урахуванням ризиків війни, релокації, руйнування інфраструктури	Digital Strategy Framework, стратегічні платформи (Balanced Scorecard Digital), аналітика даних	Підвищення стійкості управління, адаптивність до кризових умов
Інституційно-організаційний блок	Перебудова управлінської структури: дистанційні команди, гібридне управління, розподілені офіси	ERP-системи, HRM-системи, Microsoft Teams, Slack, Zoom	Безперервність управлінських процесів навіть при фізичній деструкції підприємства
Інформаційно-аналітичний блок	Цифровізація збору, обробки та аналізу адміністративної інформації	Big Data, Business Intelligence (Power BI, Tableau), AI-аналітика	Оперативне прийняття рішень у кризових умовах, прогнозування ризиків
Комунікаційно-координаційний блок	Забезпечення безперервної внутрішньої та зовнішньої комунікації	CRM-системи, корпоративні портали, месенджери, хмарні платформи	Підтримка керованості підприємства в умовах дестабілізації
Кібербезпековий блок	Захист адміністративних даних та управлінських систем від кібератак	Cybersecurity frameworks, VPN, SIEM-системи, Zero Trust Architecture	Захист критичної управлінської інформації в умовах гібридної війни
Ресурсно-фінансовий блок	Цифровий контроль ресурсів, фінансів, логістики та закупівель	SAP, Oracle Cloud ERP, blockchain для логістики	Мінімізація втрат, прозорість фінансових потоків
Людсько-кадровий блок	Розвиток цифрових компетентностей персоналу, дистанційне навчання	e-learning платформи (Coursera, Moodle), HR analytics	Формування цифрово компетентного персоналу для післявоєнного відновлення
Антикризово-адаптивний блок	Механізми швидкого реагування на руйнування інфраструктури та зміну середовища	AI-risk management, цифрові двійники (Digital Twins)	Підвищення антикрихкості управлінської системи
Інноваційно-відновлювальний блок	Інтеграція інновацій у повоєнну реконструкцію підприємства	Industry 4.0, IoT, Smart Manufacturing	Перехід до сучасної цифрової моделі промислового управління

Таблиця 2.5 (сформована автором)

У ході дослідження встановлено, що воєнні виклики актуалізують потребу в прискореній цифровій трансформації адміністративних систем управління, оскільки традиційні бюрократичні моделі виявляються недостатньо гнучкими для реагування на кризові ситуації, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та нестабільність ресурсного забезпечення. Водночас цифровізація адміністративного менеджменту формує нову архітектуру управління, яка базується на принципах автоматизації, мережевої взаємодії, даноорієнтованості та інтеграції штучного інтелекту в процеси прийняття рішень [46].

Запропонована модель дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів у кризових умовах, підвищити прозорість адміністративних процедур, мінімізувати транзакційні витрати та посилити контроль за ресурсами підприємства. У повоєнний період вона стає основою для стратегічної модернізації промислових підприємств, сприяючи їх інтеграції у цифрову економіку, відновленню конкурентоспроможності та переходу до інноваційно орієнтованої моделі розвитку.

Таким чином, цифровізація адміністративного менеджменту розглядається не лише як технологічне оновлення, а як глибока інституційна трансформація, що забезпечує формування нової управлінської культури, здатної ефективно функціонувати в умовах війни, відновлення та глобальних цивілізаційних змін.

Висновки до другого розділу

1. Представлено порівняльний аналіз дозволяє чітко диференціювати проблеми, ризики та бар’єри цифровізації адміністративного менеджменту, що є методологічно важливим для формування ефективної стратегії управлінської трансформації. Встановлено, що проблеми мають внутрішньо-організаційний характер, ризики — прогнозний і кризовий, тоді як бар’єри виступають системними обмеженнями довготривалої дії. Представлено концептуальне розмежування проблем, ризиків і бар’єрів цифровізаці

2. Розроблена модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення базується на поетапному підході, що поєднує діагностику, стратегування, технологічну імплементацію, антикризову адаптацію та інноваційний розвиток. Така модель забезпечує гнучкість управління, кіберстійкість, безперервність адміністративних процесів і формує основу для переходу до smart-орієнтованого підприємства. Розроблено багаторівневу модель впровадження цифрового адміністративного менеджменту в умовах кризової та посткризової трансформації.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промислвоому підприємстві

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, воєнних викликів, нестабільності ринкового середовища та необхідності повоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває модернізація моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві. Цифровізація перестає бути лише інструментом автоматизації окремих управлінських процесів і трансформується у стратегічну основу формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на гнучкість, адаптивність, інноваційність та стійкість підприємства [31].

Стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту формуються під впливом розвитку цифрової економіки, технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, хмарних платформ, кіберфізичних систем та цифрової культури управління. У цих умовах адміністративний менеджмент трансформується із традиційної бюрократичної системи у динамічну цифрову екосистему, що забезпечує інтеграцію управлінських процесів, прискорення ухвалення рішень та формування нових механізмів комунікації.

1. Стратегічний напрям цифрової трансформації управлінської інфраструктури. Першочерговим напрямом модернізації є формування цифрової управлінської інфраструктури підприємства, яка забезпечує інтеграцію всіх адміністративних процесів у єдине цифрове середовище. Йдеться про створення цифрових платформ управління, автоматизацію

документообігу, використання ERP-, CRM-, HRM-систем, хмарних технологій та електронного адміністрування. Цей напрям дозволяє: забезпечити оперативність управлінських процесів; мінімізувати бюрократичні бар'єри; підвищити прозорість управління; оптимізувати витрати часу та ресурсів; створити умови для дистанційного управління в кризових ситуаціях. Особливого значення цифрова інфраструктура набуває в умовах війни, коли підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність діяльності та підтримувати ефективну координацію між структурними підрозділами [47].

2. Стратегічний напрям інтелектуалізації адміністративного менеджменту

Інтелектуалізація адміністративного менеджменту передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних та цифрового прогнозування для підтримки управлінських рішень. Основними векторами цього напряму є: автоматизація управлінської аналітики; прогнозування виробничих ризиків; цифровий моніторинг ефективності персоналу; інтелектуальна підтримка стратегічного планування; автоматизоване управління ресурсами. Використання штучного інтелекту сприяє переходу від реактивної моделі управління до проактивної, у межах якої управлінські рішення формуються на основі аналітичного прогнозування, цифрових сценаріїв та алгоритмів оцінювання ризиків.

3. Стратегічний напрям розвитку цифрової культури та цифрового лідерства. Модернізація адміністративного менеджменту неможлива без формування цифрової культури управління. Цифрова культура виступає сукупністю цінностей, компетентностей, моделей поведінки та управлінських практик, орієнтованих на використання цифрових технологій. Ключовими складовими цього напряму є: розвиток цифрових компетентностей персоналу; формування цифрового мислення; розвиток адаптивного лідерства; підтримка інноваційної активності працівників; створення середовища цифрової взаємодії. Цифровий лідер у сучасному

підприємстві виконує функцію координатора інноваційних процесів, каталізатора організаційних змін та провідника цифрової трансформації [32].

4. Стратегічний напрям кібербезпеки та цифрової стійкості.В умовах воєнних ризиків, кібератак та інформаційних загроз важливим напрямом модернізації є забезпечення цифрової безпеки адміністративного менеджменту. До стратегічних завдань належать: створення систем кіберзахисту; захист управлінських даних; резервне збереження інформації; формування цифрової стійкості підприємства; мінімізація ризиків інформаційних втрат. Цифрова стійкість стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує стабільність управління навіть в умовах кризових ситуацій [48].

5. Стратегічний напрям інтеграції концепції smart-підприємства. Сучасна модернізація адміністративного менеджменту передбачає інтеграцію концепції smart-підприємства, яка базується на взаємодії цифрових технологій, автоматизації, аналітики даних та мережевої комунікації. Основними характеристиками smart-підприємства є: цифрова інтеграція виробництва й управління; використання IoT-технологій; цифровий контроль бізнес-процесів; інтелектуальна координація ресурсів; адаптивне управління змінами. Smart-модель адміністративного менеджменту забезпечує високий рівень мобільності, гнучкості та ефективності організаційної структури [33].

6. Стратегічний напрям гуманізації цифрового менеджменту. Попри технологічний характер цифровізації, сучасна модернізація адміністративного менеджменту повинна ґрунтуватися на принципах цифрового гуманізму. Це означає, що цифрові технології мають бути спрямовані не лише на підвищення ефективності, а й на розвиток людського потенціалу. мГуманізація цифрового менеджменту включає: забезпечення комфортного цифрового середовища праці; підтримку психологічної стійкості персоналу; розвиток цифрової етики; формування людиноцентричної системи управління; збереження балансу між

автоматизацією та людським фактором. У межах цього підходу працівник розглядається не як елемент цифрової системи, а як центральний суб'єкт цифрової трансформації.

7. Стратегічний напрям інноваційного та повоєнного розвитку. Для українських промислових підприємств цифровізація адміністративного менеджменту виступає важливим інструментом повоєнного економічного відновлення та інтеграції до європейського цифрового простору. Основними орієнтирами цього напряму є: модернізація управлінських механізмів; інтеграція європейських цифрових стандартів; розвиток цифрових інновацій; створення гнучких моделей кризового управління; формування конкурентоспроможної цифрової економіки. У перспективі цифровізація адміністративного менеджменту сприятиме формуванню інноваційної моделі промислового розвитку, заснованої на знаннях, технологіях та інтелектуальному капіталі [34].

Отже, стратегічні напрями модернізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві є комплексною системою трансформаційних змін, спрямованих на формування ефективного, адаптивного, інноваційного та стійкого механізму управління. Модернізація цифрового адміністративного менеджменту охоплює не лише технологічне оновлення управлінської інфраструктури, а й глибоку трансформацію управлінської культури, мислення, організаційних структур та принципів взаємодії. У сучасних умовах війни та повоєнного відновлення цифровізація адміністративного менеджменту стає стратегічним ресурсом забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку промислових підприємств. Саме цифрово орієнтована система управління здатна забезпечити швидку адаптацію до глобальних викликів, підвищити ефективність управлінських рішень [49].

Таблиця 3.1 - Основні цифрові технології та інструменти адміністративного менреджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення

Елементи моделі	Сутність впровадження цифровізації адміністративного менеджменту	Основні цифрові технології та інструменти	Функції в умовах війни	Функції у повоєнному відновленні	Очікувані результати
Стратегічно-управлінський компонент	Формування цифрової стратегії розвитку підприємства та модернізації адміністративного менеджменту	Digital Strategy, ERP-системи, AI-аналітика, стратегічні платформи	Забезпечення оперативного кризового управління	Формування довгострокової стратегії реконструкції та розвитку	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства
Організаційно-структурний компонент	Перехід до гібридної та дистанційної моделі управління	CRM, HRM, Microsoft Teams, Zoom, Slack	Підтримка безперервності роботи в умовах небезпеки та релокації	Відновлення організаційної стабільності та координації	Гнучкість організаційної структури та підвищення мобільності управління
Інформаційно-аналітичний компонент	Автоматизація збору, аналізу та обробки інформації	Big Data, Business Intelligence, Power BI, Tableau	Швидке реагування на зміни та ризики	Створення цифрової бази для модернізації підприємства	Підвищення ефективності управлінських рішень
Комунікаційний компонент	Розвиток цифрових каналів внутрішньої та зовнішньої взаємодії	Корпоративні портали, месенджери, хмарні сервіси	Координація дій персоналу та партнерів у кризових умовах	Формування інтегрованої цифрової комунікаційної системи	Підвищення швидкості та якості управлінської комунікації
Кібербезпековий компонент	Захист інформаційних ресурсів та управлінських систем	VPN, SIEM-системи, Cybersecurity Frameworks, Zero Trust	Протидія кібератакам та інформаційним загрозам	Формування стійкої системи цифрової безпеки	Захист критичної інформації та зниження кіберризиків
Фінансово-ресурсний компонент	Цифрове управління фінансовими потоками та ресурсами	SAP, Oracle ERP, Blockchain, Digital Accounting	Контроль витрат і логістичних ризиків	Оптимізація інвестицій та ресурсного забезпечення	Прозорість фінансової діяльності та мінімізація втрат
Кадрово-	Формування	Moodle,	Підтримка	Формування	Зростання

компетентнісний компонент	цифрових компетентностей персоналу	Coursera, HR-аналітика, e-learning	дистанційної зайнятості та перекваліфікації	цифрової культури управління	професійної мобільності персоналу
Антикризовий компонент	Забезпечення стійкості підприємства до кризових викликів	AI-risk management, Digital Twins, Predictive Analytics	Прогнозування та мінімізація кризових наслідків	Побудова антикрихкої системи менеджменту	Підвищення стійкості та безперервності діяльності
Інноваційно-відновлювальний компонент	Інтеграція інновацій у процеси повоєнної реконструкції	IoT, Smart Manufacturing, Industry 4.0/5.0	Підтримка критичних виробничих процесів	Технологічна модернізація підприємства	Перехід до інноваційної цифрової економіки
Соціально-гуманітарний компонент	Забезпечення соціальної стабільності та цифрової культури праці	Digital HR, платформи психологічної підтримки, корпоративні екосистеми	Підтримка персоналу в умовах стресу та невизначеності	Відновлення людського капіталу та корпоративної довіри	Формування стійкого соціального середовища підприємства

Таблитця 3.1 (сформована автором)

Отже, модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення є комплексною багаторівневою системою трансформації управлінської діяльності, спрямованою на забезпечення стійкості, адаптивності, безперервності функціонування та інноваційного розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифровізація адміністративного менеджменту перестає бути лише інструментом технологічного оновлення та набуває стратегічного значення як ключовий механізм збереження управлінської керованості, координації бізнес-процесів, захисту інформаційних ресурсів і формування нової цифрової культури управління [35].

Встановлено, що в умовах війни цифровізація адміністративного менеджменту виконує насамперед антикризову та стабілізаційну функцію, оскільки дозволяє підтримувати безперервність діяльності підприємства навіть за умов руйнування інфраструктури, релокації виробничих

потужностей, дистанційної зайнятості персоналу та посилення кіберзагроз. Цифрові технології забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень, підвищують швидкість інформаційного обміну, створюють умови для ефективного моніторингу ризиків та сприяють формуванню адаптивних механізмів реагування на кризові виклики. Особливого значення набувають інформаційно-аналітичні системи, хмарні технології, засоби цифрової комунікації, системи кібербезпеки, штучний інтелект та інструменти прогнозної аналітики, які формують нову архітектуру адміністративного управління підприємством.

Доведено, що у процесі повоєнного відновлення цифровізація адміністративного менеджменту виступає основою модернізації промислових підприємств та переходу до нової моделі цифрової економіки, орієнтованої на інноваційність, технологічність, гнучкість та міжнародну інтеграцію. У цьому контексті цифровізація сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню прозорості фінансової діяльності, ефективному управлінню ресурсами, формуванню цифрових компетентностей персоналу та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Важливою складовою стає інтеграція концепцій Industry 4.0 та Industry 5.0, цифрових платформ, інтелектуальних виробничих систем, Інтернету речей, цифрових двійників та автоматизованих управлінських рішень, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності промислового сектору в умовах глобальної цифрової трансформації [36].

Обґрунтовано, що ефективність моделі впровадження цифровізації адміністративного менеджменту залежить від комплексності взаємодії стратегічного, організаційного, кадрового, інформаційного, кібербезпекового, фінансового та інноваційного компонентів. Саме синергія цих елементів створює передумови для формування адаптивної системи управління, здатної не лише реагувати на виклики війни, а й забезпечувати довгострокову стійкість та розвиток підприємства у повоєнний період. У цьому аспекті цифровізація виступає не окремим напрямом модернізації, а

фундаментальною основою трансформації адміністративного менеджменту, що змінює характер управлінських взаємодій, принципи організації праці, механізми контролю, координації та стратегічного планування.

Таким чином, запропонована модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення є інноваційною концептуальною платформою, яка забезпечує інтеграцію сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством, формує умови для підвищення антикризової стійкості, технологічної модернізації та сталого розвитку промислового сектору України. Її реалізація сприятиме формуванню нової цифрової парадигми адміністративного менеджменту, орієнтованої на ефективність, безпеку, гнучкість, людський капітал та стратегічне відновлення національної економіки в умовах глобальних цивілізаційних трансформацій [50].

3.2. Практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умолвамх війни і повоєнного відновлення

У сучасних умовах воєнних викликів та повоєнної трансформації економіки України цифровізація адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві перетворюється не лише на інструмент модернізації управлінської діяльності, а й на стратегічний механізм забезпечення стійкості, адаптивності, безперервності виробничих процесів та конкурентоспроможності підприємства. Воєнний стан актуалізував потребу у формуванні нової моделі адміністративного управління, здатної оперативно реагувати на ризики, кіберзагрози, логістичні порушення, кадрові втрати, релокацію виробництва та кризові зміни ринку. Саме тому практичні

рекомендації щодо впровадження цифровізації адміністративного менеджменту повинні мати комплексний, системний, інноваційний та адаптивний характер [37].

Першочерговою рекомендацією є формування стратегічної концепції цифрової трансформації адміністративного менеджменту підприємства. Така концепція повинна базуватися на інтеграції цифрових платформ управління, автоматизації документообігу, впровадженні ERP-систем, CRM-технологій, цифрової аналітики, хмарних сервісів та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. У воєнних умовах особливої актуальності набуває створення цифрових центрів управління підприємством, які забезпечують координацію виробничих, адміністративних, фінансових та логістичних процесів у режимі реального часу [51].

Важливою рекомендацією є побудова антикризової цифрової інфраструктури підприємства. У контексті війни цифрова інфраструктура повинна бути не лише технологічно ефективною, а й захищеною, мобільною та стійкою до зовнішніх деструктивних впливів. Це передбачає використання резервних серверів, хмарного зберігання даних, систем кібербезпеки, багаторівневого захисту інформації, резервного копіювання документації та створення альтернативних каналів комунікації між підрозділами підприємства. Практика доводить, що підприємства, які змогли швидко перейти до цифрових механізмів координації діяльності, мають вищий рівень адаптивності до кризових ситуацій [38].

Особливого значення набуває цифровізація кадрового адміністративного менеджменту. Умови війни спричиняють значні кадрові трансформації, тому підприємства повинні впроваджувати HRM-платформи, системи дистанційного управління персоналом, цифрові сервіси оцінювання ефективності працівників, онлайн-навчання та цифрові механізми підтримки корпоративної культури. Практичною рекомендацією є створення цифрового кадрового резерву, електронних профілів компетентностей працівників та систем моніторингу професійного розвитку персоналу. Це дозволяє

забезпечити гнучкість управління людськими ресурсами в умовах нестабільності.

Наступним стратегічним напрямом є впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних у систему адміністративного менеджменту. Інтелектуальні системи можуть використовуватися для прогнозування ризиків, аналізу ринкових тенденцій, оптимізації управлінських рішень, оцінювання ефективності структурних підрозділів та формування сценаріїв розвитку підприємства. У повоєнний період це створює основу для інноваційної реконструкції промисловості, підвищення продуктивності праці та розвитку цифрової економіки [39].

В умовах війни особливої уваги потребує цифровізація комунікаційного менеджменту. Практичною рекомендацією є впровадження єдиного цифрового комунікаційного середовища, яке об’єднує адміністрацію, виробничі підрозділи, партнерів, постачальників та клієнтів. Використання корпоративних цифрових платформ, систем відеоконференцій, електронних кабінетів працівників та інтегрованих інформаційних мереж забезпечує швидкість передачі інформації, прозорість управління та мінімізацію комунікаційних бар’єрів.

Суттєвим напрямом модернізації є автоматизація документообігу та управлінських процесів. Перехід до електронного документообігу дозволяє значно скоротити часові витрати, мінімізувати бюрократичні процедури, забезпечити оперативність погодження управлінських рішень та підвищити ефективність контролю виконання завдань. У кризових умовах електронний документообіг стає основою безперервності адміністративної діяльності навіть за умов дистанційної роботи або релокації підприємства [52].

Практичні рекомендації також повинні охоплювати формування цифрової культури підприємства. Цифровізація є не лише технологічним процесом, а й соціокультурною трансформацією управлінського мислення. Саме тому необхідним є розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу, підвищення рівня цифрової грамотності працівників, формування

інноваційного типу корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до змін, технологічне мислення та адаптивність. Доцільним є створення програм цифрового навчання, тренінгів з кібербезпеки, курсів управління цифровими проєктами та систем безперервного професійного розвитку.

У повоєнний період важливою рекомендацією стає інтеграція принципів сталого розвитку та «зеленої» цифровізації у систему адміністративного менеджменту. Використання цифрових технологій повинно супроводжуватися оптимізацією енергоспоживання, впровадженням ресурсозберігаючих систем, екологічного моніторингу та цифрового контролю виробничих процесів. Це сприятиме формуванню нової моделі екологічно відповідального промислового підприємства, орієнтованого на європейські стандарти сталого розвитку [40].

Не менш важливою практичною рекомендацією є розвиток цифрового партнерства між державою, бізнесом та науково-освітнім середовищем. Повоєнне відновлення промисловості потребує створення інноваційних кластерів, цифрових екосистем, технопарків та платформ співпраці між підприємствами, університетами та IT-сектором. Таке партнерство дозволить забезпечити трансфер інновацій, прискорити цифрову модернізацію підприємств та сформувати нову модель інтелектуалізованої промислової економіки.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням кібербезпеки адміністративного менеджменту. Воєнні умови значно підвищують ризики кібератак, втрати даних та інформаційних маніпуляцій. Тому практичними заходами мають стати впровадження систем цифрового моніторингу загроз, багатофакторної автентифікації, цифрового аудиту, систем контролю доступу та постійного оновлення програмного забезпечення. Кіберстійкість підприємства стає важливим компонентом його економічної безпеки [53].

Отже, практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення повинні базуватися на комплексному

поєднанні інноваційних технологій, стратегічного управління, цифрової культури, антикризової адаптивності та інтелектуалізації управлінських процесів. Цифровізація в сучасних умовах виступає не лише інструментом технологічної модернізації, а й фундаментальною основою формування нової моделі промислового менеджменту, здатної забезпечити стійкість підприємства, його конкурентоспроможність, економічну безпеку та ефективне функціонування у глобальному цифровому середовищі [41].

Таблиця 3.2 - Практичні рекомендації удосконалення впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промис ловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення

Стратегічний напрям цифровізації адміністративного менеджменту	**Практичні рекомендації впровадження**	**Інноваційні цифрові інструменти**	**Очікувані результати для промислового підприємства**	**Значення в умовах війни та повоєнного відновлення**
Формування цифрової стратегії адміністративного менеджменту	Розробити довгострокову концепцію цифрової трансформації підприємства, що інтегрує адміністративні, виробничі, кадрові та логістичні процеси	ERP-системи, CRM-платформи, цифрові панелі управління (Dashboard), BI-аналітика	Підвищення стратегічної керованості підприємства та швидкості прийняття рішень	Забезпечення адаптивності підприємства до кризових умов, воєнних викликів та економічної нестабільності
Побудова антикризової цифрової інфраструктури	Створити резервні цифрові системи управління, захищені канали передачі даних та альтернативні інформаційні мережі	Хмарні технології, Data Center, резервне копіювання, цифрові сервери	Безперервність управлінських процесів та стабільність функціонування підприємства	Зниження ризику втрати інформації та забезпечення стійкості до руйнування інфраструктури
Автоматизація адміністратив	Впровадити електронний документообі	BPM-системи, електронний	Скорочення бюрократичних процедур і	Забезпечення дистанційної роботи та

них процесів	г та автоматизовані системи управління процесами	документообіг (EDM), Workflow-технології	підвищення продуктивності управління	оперативного управління в умовах релокації підприємств
Цифровізація кадрового менеджменту	Створити цифрову систему управління персоналом та розвитку компетентностей працівників	HRM-платформи, LMS-системи, цифрові HR-аналітики	Підвищення ефективності кадрової політики та збереження людського капіталу	Оптимізація кадрового управління в умовах міграції працівників та дефіциту кадрів
Цифровізація комунікаційного менеджменту	Забезпечити єдиний цифровий простір комунікації між підрозділами та партнерами	Microsoft Teams, Zoom, корпоративні портали, ERP-комунікації	Прискорення інформаційного обміну та координації діяльності	Забезпечення ефективної взаємодії в умовах територіальної розпорошеності підприємства
Посилення кібербезпеки підприємства	Створити комплексну систему захисту цифрової інфраструктури підприємства	Cyber Security Systems, багатофакторна автентифікація, цифровий аудит	Захист інформаційних ресурсів та мінімізація кіберризиків	Протидія кібератакам та інформаційним загрозам в умовах війни
Формування цифрової корпоративної культури	Розвивати цифрове мислення та цифрові компетентності працівників	Онлайн-тренінги, цифрові освітні платформи, EdTech-рішення	Підвищення інноваційності персоналу та готовності до змін	Формування адаптивного персоналу для роботи в кризових умовах
Інтеграція принципів сталого розвитку	Поєднати цифровізацію з екологічною та енергетичною модернізацією підприємства	Smart Energy Systems, IoT, цифровий екологічний моніторинг	Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки	Формування моделі сталого повоєнного промислового розвитку
Розвиток цифрової логістики	Автоматизувати логістичні та постачальні процеси підприємства	SCM-системи, GPS-моніторинг, цифрові ланцюги постачання	Оптимізація витрат та стабілізація постачання ресурсів	Подолання логістичних бар’єрів та забезпечення безперервності виробництва
Створення	Організувати	Smart Control	Централізація	Забезпечення

цифрових центрів управління	інтегровані центри координації адміністративної діяльності	Center, цифрові ситуаційні центри	управління та оперативний контроль діяльності	швидкого реагування на кризові та надзвичайні ситуації
Цифрове партнерство та інноваційна співпраця	Формувати цифрові екосистеми співпраці між бізнесом, державою та наукою	Інноваційні кластери, GovTech, цифрові платформи співпраці	Прискорення модернізації та трансферу інновацій	Сприяння повоєнній реконструкції та інтеграції до європейського цифрового простору
Використання цифрової аналітики ефективності	Впровадити системи моніторингу та оцінювання ефективності управлінських процесів	KPI-аналітика, BI-системи, Predictive Analytics	Підвищення прозорості та результативності адміністративного менеджменту	Можливість оперативного коригування управлінських рішень у кризових умовах
Розвиток дистанційного адміністративного управління	Створити гібридні моделі управління підприємством	Remote Management Systems, Cloud Office, Digital Workspace	Гнучкість організації праці та оптимізація адміністративних витрат	Забезпечення функціонування підприємства під час евакуації або релокації
Формування цифрової моделі повоєнного розвитку	Інтегрувати цифровізацію у довгостроков у модель модернізації промислового підприємства	Smart Factory, Industry 4.0, Industrial Internet of Things	Формування конкурентоспромо жного високотехнологічно го підприємства	Прискорення повоєнного економічного відновлення та інтеграції у глобальну цифрову економіку

Таблиця 3.2 (сформована автором)

Як свідчить аналіз, необхідним є впровадження гнучких моделей управління (Agile та цифрове проєктне управління), які забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, оперативне коригування рішень і мінімізацію управлінських ризиків. У післявоєнний період ключовими стають заходи з цифрової модернізації та інтеграції у європейський цифровий простір, що передбачає впровадження сучасних ERP- та BPM-платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень, а також залучення міжнародних інвестицій і

грантових програм для відновлення цифрової інфраструктури. У сукупності ці заходи формують стратегічно орієнтовану модель цифрової трансформації, яка забезпечує підвищення ефективності адміністративного менеджменту, стійкість підприємства в умовах кризи та його довгострокову конкурентоспроможність [54].

Висновок до третього розділу

1. Обгрунтовано інноваційні інструменти та механізми реалізації моделі цифровізації адміністративного менеджменту нга промисловому підприємстві. Розробити практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни і повоєнного відновлення. Інноваційні інструменти цифровізації адміністративного менеджменту формують нову парадигму управління промисловим підприємством, яка базується на автоматизації, данооріентованості та кіберстійкості. Їх впровадження забезпечує якісну трансформацію адміністративних процесів, скорочення управлінських витрат, підвищення швидкості прийняття рішень та зростання адаптивності підприємства до кризових умов. В умовах війни ццифровізація набуває не лише інноваційного, а й життєзабезпечувального характеру, оскільки гарантує безперервність управління, захист даних та стійкість організаційних структур. У повоєнний період вона виступає ключовим інструментом відновлення промислового потенціалу України, інтеграції у глобальний економічний простір та формування конкурентоспроможної моделі адміністративного менеджменту нового покоління.Обґрунтовано, що інноваційні інструменти цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві (ERP- та BPM-системи нового покоління, хмарні технології, штучний інтелект і машинне навчання, RPA, електронний документообіг, Big Data-аналітика) формують цілісну цифрову екосистему управління, яка забезпечує автоматизацію, прозорість і підвищення

ефективності адміністративних процесів. Механізми реалізації цієї моделі базуються на поєднанні інституційно-організаційного, технологічного, кадрово-компетентнісного, аналітико-управлінського та безпекового підходів, що дозволяє забезпечити системність цифрової трансформації.

2 Розроблено практичні рекомендації цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві для умов війни та повоєнного відновлення, які передбачають створення стійкої хмарної інфраструктури, резервування даних, пріоритизацію критичних управлінських процесів, впровадження гнучких Agile-підходів, посилення кібербезпеки та розвиток цифрових компетентностей персоналу. У післявоєнний період цифровізація виступає ключовим інструментом відновлення промислових підприємств, їх інтеграції у європейський цифровий простір та формування сучасної моделі адміністративного менеджменту, орієнтованої на стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність. Отже, практичні рекомендації впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення передбачають комплексну трансформацію управлінської системи з акцентом на її стійкість, безперервність і адаптивність. Насамперед доцільним є формування захищеної та гнучкої цифрової інфраструктури, що базується на хмарних технологіях, резервному копіюванні даних та розподілених сервісах, які забезпечують безперервність адміністративних процесів навіть у разі фізичних пошкоджень підприємства або перебоїв у роботі інфраструктури. Важливим напрямом є пріоритизація цифровізації критично значущих управлінських функцій, насамперед фінансового, кадрового та документального забезпечення, що дозволяє зберегти керованість підприємством у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

1. Розроблено концептуально-еволюційне бачення становлення та розвитку цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві, яке доводить, що сучасна управлінська система проходить складну трансформацію від класичних ієрархічно-бюрократичних моделей до гнучких, мережевих та цифрово-інтегрованих структур. У межах цієї еволюції адміністративний менеджмент набуває ознак адаптивності, швидкості прийняття рішень, прозорості інформаційних потоків та здатності функціонувати в умовах високої невизначеності, зокрема воєнного та повоєнного періоду. Встановлено, що цифровізація виступає не лише технологічним оновленням, а й системною зміною управлінської парадигми.

2. Проаналізовано та систематизовано понятєво-категоріальний апарат дослідження цифровізації адміністративного менеджменту, що дозволило поглибити наукове розуміння базових категорій і встановити їх взаємозв’язок. Зокрема, уточнено зміст понять «цифровізація», «адміністративний менеджмент», «цифрова трансформація управління», «інформаційно-аналітичні системи», «цифрова зрілість підприємства». Визначено, що цифровізація адміністративного менеджменту є інтегрованим процесом впровадження цифрових технологій у всі рівні управлінських функцій, що забезпечує формування нової якості управлінських рішень на основі даних, аналітики та штучного інтелекту.

3. З’ясовано методологічні засади дослідження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві, які базуються на поєднанні системного, структурно-функціонального, процесного, інституційного, кібернетичного та синергетичного підходів. Така методологічна інтеграція дає змогу комплексно оцінити як внутрішні механізми трансформації управлінських процесів, так і зовнішні фактори впливу (глобалізація, війна, цифрові ризики, економічна нестабільність).

Встановлено, що саме міждисциплінарність підходів забезпечує наукову повноту аналізу цифрових трансформацій.

4. Здійснено порівняльний аналіз ключових проблем, ризиків і бар'єрів впровадження цифровізації адміністративного менеджменту, що дозволило виокремити їх багаторівневу природу. Серед основних бар'єрів визначено: технологічну відсталість окремих підприємств, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень кіберзахисту, а також організаційний опір змінам. Особливо підкреслено, що в умовах воєнного стану зростають ризики інформаційної безпеки, руйнування інфраструктури та нестабільності ланцюгів управлінських комунікацій.

5. Розроблено структурно-функціональну модель впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промисловому підприємстві в умовах війни та повоєнного відновлення, яка включає взаємопов'язані блоки: стратегічно-управлінський, технологічно-інформаційний, аналітико-цифровий, кадрово-компетентнісний та безпековий. Модель орієнтована на поетапну цифрову трансформацію підприємства, впровадження гнучких управлінських систем, забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення стійкості організації до кризових впливів. Особливу увагу приділено адаптивності моделі до умов воєнної економіки та повоєнного відновлення.

6. Обґрунтовано інноваційні інструменти та механізми реалізації цифрової моделі, серед яких ключове місце займають ERP- та CRM-системи нового покоління, хмарні технології управління даними, системи бізнес-аналітики (BI), технології штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень, блокчейн-рішення для забезпечення прозорості процесів, а також цифрові двійники управлінських систем. Доведено, що інтеграція цих інструментів створює основу для формування інтелектуального адміністративного менеджменту, орієнтованого на дані та прогнозування.

7. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження цифровізації адміністративного менеджменту на промислових підприємствах у воєнний та повоєнний періоди, які передбачають поетапність трансформації (діагностичний, впроваджувальний, інтеграційний та інноваційний етапи), розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування культури цифрового управління, посилення кібербезпеки, а також створення гнучких організаційних структур. Обґрунтовано, що успішна цифровізація можлива лише за умови синхронного розвитку технологічної інфраструктури, управлінських практик і людського капіталу, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах невизначеності та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИС ТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : *Publishing house «Helvetica»,* 2022. 11 (88). С. 169-182.

2. Ажажа М. А., Нікітенко В. О., Венгер О. М., Фурсін О. О. Зелені технології та стратегії сталого розвитку як чинники забезпечення безпеки громадян та збереження навколишнього середовища. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ : *Київський національний університет будівництва і архітектури*. 2024. С.11-16.

3. Ажажа М., Воронкова В., Несторенко Т., Нікітенко В. Синергія ШІ та цифрового гуманізму в системі публічного управління повоєнного відновлення України. Edukacja i społeczeństwo X. Zbiór prac naukowych. Tetyana Nestorenko, Renáta Bernátová (red.). Akademia Śląska: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, Polska. С. 346-358. DOI 10.54264/M058

4. Андрюкайтене Р. М., Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ,* 2019. С.278-279.

5. Ажажа М.А., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Венгер О.М. Цифрова трансформація публічного управління як парадигма повоєнного відновлення України. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles,

California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak,Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. C.285-298. DOI: 10.51587/9798-9917-51988-2026-26-285-2976.

6. Андрюкайтене Р. М., Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь : *ФОП Однорог Т.В.,* 2019. С.38-41

7. Венгер О. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. anagerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. *Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija,* 2023. P. 82-83.

8. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г., Оглобліна В. О. Зелена цифрова трансформація як драйвер сталого розвитку регіонів у повоєнному відновленні. Educational discourse : collection of scientific papers / Chief Editor O. P. Kyvliuk, D. B. Svyrydenko – Kyiv : LLC “Scientific Information Agency “Science-technologies-information”, 2025. Volume 52(1-2). С.22-30.

9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г., Оглобліна В. О. Зелена цифрова трансформація як драйвер сталого розвитку регіонів у повоєнному відновленні. Educational discourse : collection of scientific papers / Chief Editor O. P. Kyvliuk, D. B. Svyrydenko. Kyiv : LLC “Scientific Information Agency “Science-technologies-information”, 2025. Volume 52(1-2). С.22-30

10. Воронкова В., Череп А., Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження:

матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.130-133.

11. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сільськогосподарські технології та цифрові інновації: впровадження сучасних технологій та цифрових інновацій в європейському сільському господарстві та їх вплив на управління земельними ресурсами. Міжнародна науково практична конференція «Європейські практики в управлінні землями сільськогосподарського призначення». «European Practices of Agricultural Land Management» 23-24 травня 2024 року (May 23-24, 2024) . Запоріжжя : *ЗНУ*, 2024. С.93-99.

12. Воронкова В., Череп А., Нікітенко В., Череп О. Вплив цифрових технологій на циркулярну економіку як чинник сталого процвітання та екозбалансованого розвитку. Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas, 2024. Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas, eISSN 2345-0339. С.15-23.

13. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Формування та розвиток цифрової економіки у високорозвинутих країнах світу. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 43-57.

14. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса : *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. 2022. № 3 (03). С. 109-117.

15. Воронкова В. Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 445-447.

16. Воронкова В. Г. Agile-філософія як теорія складних систем управління у цифровому суспільстві. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.10-14.

17. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Синергія цифрових технологій та зеленого розвитку: взаємодія і взаємозв'язок. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2024. С.68-72.

18. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Концепція платформенної економіки як різновиду мережевої та інтернет-економіки. Актуальні проблнмии освіти і науки в умовах війни: матеріали Першої науково-практичної онлайн-конфереценії з міжнародною участю «Актуальні проблеми освіти і науки в умовах війни» (Київ, 6-7 червня 2023 року/ упор. В.Шпак, за загальною редакцією С.Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-обява», 2023. С.7- 20.

19. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Складність: нова наука VUCA на кордоні впорядкованості і хаосу. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С.12-15.

20. Воронкова В. Г., Нікітенко В .О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 294-296.

21. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О, Метеленко Н. Г., Ажажа М. А. Цифровізація екологічного менеджменту та охорони довкілля як інструмент сталого розвитку. Ukrainian science and education in the conditions of European integration : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С.24-38.

22. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О, Метеленко Н. Г., Ажажа М. А. Цифровізація екологічного менеджменту та охорони довкілля як інструмент сталого розвитку. Ukrainian science and education in the conditions of European integration : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С.24-38.

23. Воронкова В. Г. Ніколаєнко Є. А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса : *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. 2025. Вип. С. 9-17.

24. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Кивлюк О. П., Крупа А. Г., Слюсарь М. Ю. Теоретико-методологічні засади синергії штучного інтелекту та цифрового гуманізму та їх вплив на досягнення гуманітарної безпеки. Science and education: innovations and prospects : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2026. С.151-166. DOI: 10.51587/9798-9917-51995-2026-027-152-166

25. Воронкова В. Г., Шило Г. М., Нікітенко В. О. Модель адаптивної, самоорганізованої та етично збалансованої системи гуманітарної безпеки. Одеса, Актуальні проблеми філософії та соціології. 2026. № 58. С. 62-69. DOI https://doi.org/10.32782/apfs.v058.1.2026.11

26. Воронкова В. Г., Шило Г. М., Нікітенко В. О. Штучний інтелект у перспективі інноваційної філософії технологій: синтез прогресу, етики та

цифрової гуманітарної стійкості. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles, California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.130-144. DOI: 10.51587/9798-9917-51988-2026-26-130-143

27. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування гуманітарних криз у післявоєнний період в Україні як ключова стратегія глобального розвитку. Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference, March 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С.46-49.

28. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Blyznyuk A., Kolokolchykova I., Pyurko O., Arabadzhy-Tipenko L., Kseniia Chernenko K.. The Impact of Digital Innovations on Sustainable Agricultural Practices in Europe (Вплив цифрових інновацій на практику сталого сільського господарства в Європі). Pakistan Journal of Life and Social Sciences (2025), 23(1). P. 151-160.

29. Воронкова В. Г., Шило Г. М., Нікітенко В. О. Кивлюк О. П. Штучний інтелект як драйвер прогнозування гуманітарних ризиків та управлінні кризовими ситуаціями Штучний інтелект (ШІ) у прогнозуванні гуманітарних ризиків та управлінні кризами. «ЧОРНОБИЛЬ : 40 РОКІВ ПОТОМУ… » : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 25 квітня 2026 року). / упор. В. Шпак; за загальною редакцією С. Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-об’ява», 2026. С. 20-33. DOI: 10.51587/9786-1773-89414-2026-30

30. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Ажажа М.А. Філософія стійкості та антикрихкості суспільства в умовах турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба) Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro,

Ukraine.. С. 85-87. URL: http://www.wayscience.com/konferentsiya-7-5-6-lyutogo-2026/

31. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій у освіті, науці та бізнесі: ефективність і ризики. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 88-91.

32. Метеленко Н. Г., Андрюкайтене Р. ІКТ нового покоління як чинник розвитку інноваційної економіки цифрового століття. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С 449-451.

33. Метеленко В. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Service*s, 2023. С.79-95.

34. Метеленко Н. Г., Воронкова В.Г., Попова А. О., Оглобліна В.О., Сіліна І. В. Регіональна екологічна політика в умовах повномасштабної війни в контексті руйнівних наслідків для навколишнього середовища. Modern innovative strategies in education and science : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services,* 2024. С. 5-24.

35. Метеленко Н.Г., Нікітенко В.О., Воронкова В.Г. Реалізація зеленої стратегії у контексті парадигми ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE). Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ : *Київський національний університет будівництва і архітектури*, 2024. С.230-235.

36. Метеленко Н. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В. О., Бєлоконь К. В. Синергія цифровізації та екологічної стійкості: моделі впровадження зелених технологій у регіональний розвиток. Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. С.50-68.

37. Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В,, Венгер О., Архіпов В.. ановлення і розвиток концепції економіки та управління бізнесом в умовах сучасних динамічних змін. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : *Publishing house «Helvetica»*, 2025.22 (99). P. 252–261.

38. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г, Оглобліна В.О. Синергія штучного інтелекту, інтернету речей та хмарних технологій як нова модель управління бізнес-процесами. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles, California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.187-200.

39. Metelenko N., Voronkova V., Nikitenko V., Tubolets I., Zelenin Y., Marchenko O., Babk N., Podakov E., Salnikova M.. Integration of Environmental Technologies into Industrial Management as a Tool for Ensuring Sustainable Development. (Інтеграція екологічних технологій у промисловий менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку). Pakistan Journal of Life and Social Sciences. (2025), 23(1). P. 230-237.

40. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*. 2023. С. 173 - 220.

41. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С. 378-384.

42. Оглобліна В. О,.Воронкова В. Г. Філософія збутового менеджменту промислових підприємств у контексті цифрової трансформації та конкурентного середовища Crossroads of Ideas: Science, Technology and Society in a Global Context: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference, April 9-10, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine.С.92-95.

43. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres,* 2022. 480 с.

44. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Видавничий дім «Гельветика»,* 2021. 706 с.

45. Фурсін О. О. Категоріальний аналіз системного підходу до публічного управління та адміністрування. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С.50-52.

46. Фурсін О.О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка

А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ,* 2022. С. 109-111.

47. Фурсін О. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С.256-262.

48. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : *Liha-Pres,* 2024. 592 с.

49. Череп А. В., Воронкова В .Г,, Нікітенко В. О., Череп О. Г. Становлення і розвиток «нової економіки» як різновиду «економіки знань». Socio-humanitarian and technicaltechnological explorations of modern science : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services,* 2023. P.64-78.

50. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Зелена економіка, економіка замкнутого циклу або низьковуглецева економіка як моделі економічного розвитку. Education and sciences in the period of global crisis and conflicts in tne XX1 c entury. Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2023. С.40-62.

51. Череп А. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп О. Г. Концепція циркулярної (кругової) або економіки замкнутого циклу як різновиду нового типу економіки. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.96-113.

52. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Синергетична аналітика штучного інтелекту та Big Data для виявлення ризиків у системі економічної

безпеки держави. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. Випуск 2(23). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.23-3

53. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Штучний інтелект як драйвер цифрової трансформації підприємств. Science and Education: Paths to Progress : Proceedings of the 1st International Scientific and Professional Conference (Held in Los Angeles, California, USA | March 3–5, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.200-213. DOI: 10.51587/9798-9917-51988-2026-26-200-212

54. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Синергія 5G та штучного інтелекту як драйвер розвитку smart-економіки нового покоління. Science and Practice: Synergy of Innovations in Multidisciplinary Dimensions : Proceedings of the 2st International Scientific and Professional Conference (Held in San Francisco, USA | April 2–4, 2026) / Compiled by: V. Shpak, Chairman of the Editorial Board: S. Tabachnikov. Sherman Oaks, CA: GS Publishing Services, 2026. С.81-90. Available at: DOI: 10.51587/9798-9935-42805-2026-28