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

Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як драйвер модернізації організаційних систем

Здобувач *студент групи* 6.0732-пм Сіра Ксенія Володимирівна_____
(*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. Крайнік О.М.___
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Заступник Голови ЕК_____д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. _____

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

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.__
(*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*)

_____“17_“06. 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 Сіра Ксенія Володимирівна
(*шифр групи*) (*прізвище, ім’я, по батькові*)

на тему Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як драйвер модернізації організаційних систем

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “26”12. 2024 р. №2227-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту___15.05.2026_____
(*тиждень або дата*)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

1.Формування концепції дослідження інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як чинника модернізації організаційних систем.
2. Формування гіпотези дослідження щодо впливу технологій штучного інтелекту на ефективність адміністративного управління та організаційний розвиток.
3. Аналіз літературних джерел, наукових публікацій та практичних кейсів за останні п’ять років.
4. Методологія дослідження інтеграції штучного інтелекту в систему адміністративного менеджменту. (*матеріали з теми, що досліджується*)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи

Проаналізувати методологічні засади дослідження використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті; дослідити зарубіжний досвід впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність сучасних організацій; проаналізувати особливості використання штучного інтелекту в діяльності Microsoft та ПриватБанку; визначити основні переваги та проблеми впровадження штучного інтелекту; провести оцінку впливу штучного інтелекту на ефективність управлінських рішень та модернізацію організаційних систем; дослідити перспективні напрями розвитку адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації та поширення технологій штучного інтелекту;

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

Схема взаємодії штучного інтелекту та адміністративного менеджменту в організації. Динаміка використання технологій штучного інтелекту в діяльності Microsoft. Основні

напрями застосування штучного інтелекту в ПриватБанку. Переваги та ризики впровадження штучного інтелекту в адміністративні процеси.

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

розділ___ д.ф.н., проф. Воронкова В.Г _____
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

__2 розділ___ д.ф.н., проф. Воронкова В.Г _____
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

__3 розділ___ д.ф.н., проф. Воронкова В.Г. _____
(назва розділу) (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	Обґрунтування актуальності теми, визначення мети, завдань, об'єкта, предмета та методології дослідження	27.02.26	виконано
2	Дослідження теоретичних основ інтеграції ШІ в адміністративний менеджмент: поняття та сутність штучного інтелекту	14.03.26	виконано
3	Визначення основних напрямів розвитку адміністративного менеджменту та ролі ШІ в модернізації організаційних систем	23.03.26	виконано
4	Проведення аналізу сучасного стану використання ШІ в адміністративному менеджменті та огляд існуючих технологій	28.03.26	виконано
5	Дослідження прикладів застосування ШІ в адміністративному менеджменті на різних рівнях управління	15.04.26	виконано
6	Оцінка переваг, викликів, етичних та правових особливостей використання ШІ в системах сучасного управління	27.04.26	виконано
7	Розробка практичних аспектів впровадження ШІ, аналіз методів, інструментів, ефективності та ризиків	05.05.26	виконано
8	Формулювання висновків, оформлення списку використаної літератури. Оформлення роботи(Відгук наукового керівника та рецензія)	27.05.26	виконано
9	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	01.06.26	
10	Нормоконтроль	07.06.26	

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

Завдання прийняв до виконання здобувач *студент групи* 6.0732-пм Сіра К.В.“___ “_____2026р. _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*дата*) (*підпис*)

Нормоконтролер Венгер О. М. _____
(*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ШІ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 10

1.1. Поняття та сутність штучного інтелекту 11

1.2. Роль і значення штучного інтелекту в модернізації організаційних систем та можливості його впровадження в сучасні моделі державного управління 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 20

2.2. Приклади застосування штучного інтелекту в адміністративному менеджменті на різних рівнях 22

2.3. Переваги, виклики, етичні та правові особливості використання штучного інтелекту в системі сучасного управління 24

3.1. Приклади впровадження ШІ в адміністративний менеджмент 30

3.2. Методи, інструменти та системи штучного інтелекту для підтримки адміністративного менеджменту використовують у компаніях 35

3.3. Аналіз ефективності, ризиків та стратегій впровадження штучного інтелекту в управлінську діяльність (на прикладі ПриватБанку та Microsoft) 38

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 48

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: «*Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як драйвер модернізації організаційних систем»*

Об’ємні показники кваліфікаційної роботи : 43 стор. тексту; 5 таблиць; 1 рисунків; 43 використаних джерел інформації.

Об’єктом роботи є організаційні системи та управління, які проходять модернізацію та впровадження інновацій.

Мета кваліфікаційної роботи – визначити роль та способи впровадження штучного інтелекту в управління організаціями, щоб зробити їх більш ефективними, адаптивними та інноваційними

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі :

- Проаналізувати теоретичні основи штучного інтелекту та його застосування в системі адміністративного менеджменту.
- Дослідити сучасний стан впровадження технологій ШІ в управлінські процеси та організаційні системи.
- Визначити основні переваги, виклики, ризики, а також етичні та правові особливості використання штучного інтелекту в системі сучасного управління.
- Розробити методичні рекомендації щодо ефективного впровадження ШІ в організаційні процеси.

АНОТАЦІЯ

Сіра К.В. Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як драйвер модернізації організаційних систем.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»). – Запорізький національний університет, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні, Кафедра управління та адміністрування, Запоріжжя, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних та методологічних підходів, а також науково-помірних принципів впровадження штучного інтелекту в систему адміністративного управління.

У роботі проаналізовано понятійно-категоріальний апарат автоматизації управлінської діяльності. Досліджено специфіку та моделі впровадження інтелектуальних технологій у різних формах управління: у класичній бюрократії, у новому публічному менеджменті (NPM) та у мережевому управлінні. Визначено головні переваги, технічні та кадрові проблеми, а також розроблено етичні та правові основи використання штучного інтелекту в сучасному управлінні.

Здійснено детальний аналіз практичного досвіду, інструментів та систем штучного інтелекту, що використовуються для підтримки управлінської діяльності та оптимізації бізнес-процесів у провідних компаніях (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та Microsoft). Оцінено ефективність інтеграції ШІ у процеси прийняття рішень та оптимізацію організаційних структур.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (ШІ), АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕТИКО-ПРАВОВИЙ КОНТУР.

ABSTRACT

Sira K.V. *Integration of Artificial Intelligence into Administrative Management as a Driver of Organizational Systems Modernization.*

Qualification thesis for obtaining the degree of higher education “Bachelor” in the specialty 073 “Management” (educational and professional program “Industrial Management”). – Zaporizhzhia National University, Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebnia, Department of Management and Administration, Zaporizhzhia, 2026.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical and methodological approaches, as well as scientific and practical principles of implementing artificial intelligence into the system of administrative management.

The paper analyzes the conceptual and categorical framework of management activity automation. The specifics and models of implementing intelligent technologies in various management systems are studied, including classical bureaucracy, New Public Management (NPM), and network governance. The main advantages, technical and personnel challenges are identified, and ethical and legal foundations for the use of artificial intelligence in modern management are developed.

A detailed analysis of practical experience, tools, and artificial intelligence systems used to support management activities and optimize business processes in leading companies (based on the examples of JSC CB “PrivatBank” and Microsoft) has been conducted. The effectiveness of AI integration into decision-making processes and organizational structure optimization has been evaluated.

KEYWORDS: ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI), ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, MODERNIZATION OF ORGANIZATIONAL SYSTEMS, DIGITAL TRANSFORMATION, AUTOMATION, MANAGEMENT DECISION-MAKING, EFFICIENCY, ETHICAL AND LEGAL FRAMEWORK.

ВСТУП

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент є надзвичайно актуальним напрямом сучасних досліджень і практики, оскільки технології ШІ відкривають нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів та модернізації організаційних систем. У контексті цифрової трансформації суспільства та державного управління, впровадження інтелектуальних систем стає ключовим фактором для забезпечення стратегічного розвитку організацій, підвищення якості прийняття рішень і оптимізації ресурсів.

Сучасні адміністративні системи стикаються з викликами, пов’язаними з необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищенням вимог до прозорості та ефективності управління. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати розвиток подій і підтримувати прийняття управлінських рішень на новому рівні, що сприяє модернізації організаційних структур і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Крім того, інтеграція ШІ в адміністративний менеджмент є важливою складовою цифровізації освіти, державного управління та бізнесу, що вимагає системного підходу до впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та розробки нормативно-правових механізмів для забезпечення безпеки і етичності використання таких технологій.

Таким чином, дослідження інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як драйвера модернізації організаційних систем є важливим для розвитку теорії і практики управління, а також для формування ефективних стратегій цифрової трансформації в різних сферах діяльності.

Мета дослідження: визначити роль та механізми інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як ключового фактора модернізації

організаційних систем для підвищення їх ефективності, адаптивності та інноваційного розвитку.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи штучного інтелекту та його застосування в адміністративному менеджменті.

2. Дослідити сучасний стан впровадження технологій ШІ в управлінські процеси та організаційні системи.

3. Визначити основні переваги, виклики та ризики інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент.

4. Розробити методичні рекомендації щодо ефективного впровадження ШІ в організаційні процеси.

5. Проаналізувати приклади практичного застосування ШІ в модернізації організаційних систем та оцінити їх вплив на управлінські рішення.

6. Визначити перспективи розвитку та напрямки подальших досліджень у сфері інтеграції штучного інтелекту в адміністрування організацій.

Об'єкт дослідження: організаційні системи та адміністративний менеджмент як сфера управлінської діяльності, у якій відбуваються процеси модернізації та впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту.

Предмет дослідження: процеси інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент, їх вплив на модернізацію організаційних систем, а також механізми, інструменти і наслідки застосування ШІ для підвищення ефективності управлінських рішень і організаційних процесів.

Таким чином, об'єктом є широка сфера адміністративного менеджменту і організаційних систем, а предметом — конкретні процеси та аспекти впровадження штучного інтелекту в цю сферу, що дозволяє чітко сфокусувати дослідження і розкрити його зміст.

Методологія дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричні дослідження та системний підхід до вивчення інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент.

В основі лежить міждисциплінарна методологія, що враховує особливості управління, інформаційних технологій та організаційних змін. Застосовується підхід, орієнтований на виявлення потенціалу, обмежень і умов впровадження ШІ в організаційні системи, а також оцінку їх впливу на модернізацію управлінських процесів.

Для систематизації знань використовується метод скопінг-огляду (scoping review), що дозволяє виявити прогалини у наукових дослідженнях, уточнити ключові поняття та структурувати наявну літературу з теми автоматизації та ШІ в адміністративному менеджменті. Також застосовуються юриспруденційні методи для аналізу нормативно-правових аспектів впровадження ШІ.

Основні методи дослідження:

- Аналіз наукової літератури — для вивчення теоретичних основ, сучасних тенденцій і практик застосування ШІ в управлінні;

-Контент-аналіз — для систематизації інформації про технології ШІ, їх функціональні можливості та вплив на організаційні процеси;

- Кейс-стаді (аналіз конкретних прикладів) — для дослідження практичних аспектів впровадження ШІ в адміністративний менеджмент та оцінки результативності таких впроваджень;

- Метод експертних інтерв'ю — для отримання якісних даних про виклики, переваги та перспективи інтеграції ШІ від фахівців у сфері управління та інформаційних технологій;

- Системний аналіз — для комплексного розгляду впливу ШІ на організаційні системи, їх структуру та функціонування;

- Методи прогнозування і моделювання — для оцінки потенційних ефектів і ризиків впровадження ШІ в адміністративні процеси, зокрема із застосуванням агент-орієнтованих моделей і цифрових симуляцій.

Цей набір методів дозволяє всебічно дослідити інтеграцію штучного інтелекту в адміністративний менеджмент, враховуючи як теоретичні, так і практичні аспекти, а також забезпечити науково обґрунтовані рекомендації для модернізації організаційних систем.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано такі наукові праці:

1. Сіра К. В. Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як рушійна сила модернізації організаційних систем. Молода наука-2026 : матеріали XIX університетської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених. Запоріжжя : ЗНУ, 2026.
2. Сіра К. В., Воронкова В. Г. Цифровізація адміністративного менеджменту як ключовий стратегічний ресурс держави та організацій у період глобальної турбулентності. Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення : зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів – м. Торунь, 21–22 листопада 2025 р.) / ред.-упоряд.: В. Г. Воронкова, Н. Г. Метеленко. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2025.
3. Сіра К. В., Воронкова В. Г. Захист авторських прав і змісту цифрових даних. Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду : зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів – м. Торунь, 21–22 листопада 2024 р.) / ред.-упоряд. В. Г. Воронкова. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 47–51.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ШІ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Поняття та сутність штучного інтелекту

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій штучний інтелект набуває все більшого значення як інструмент підвищення ефективності управлінських процесів. Адміністративний менеджмент, який відповідає за організацію та координацію діяльності організаційних систем, потребує інноваційних підходів для адаптації до нових викликів і вимог часу. У цьому контексті теоретичне осмислення сутності, ролі та механізмів інтеграції ШІ в адміністративний менеджмент є необхідною передумовою для подальшого впровадження і успішного використання інтелектуальних технологій як драйвера модернізації організаційних систем. [17]

Штучний інтелект (ШІ) — це галузь інформатики, яка займається створенням інтелектуальних систем і машин, здатних виконувати завдання, що традиційно вимагають людського розуму. До таких завдань належать аналіз інформації, прийняття рішень, розпізнавання образів, навчання та адаптація до нових умов. ШІ не лише імітує людські когнітивні функції, а іноді й перевершує їх за швидкістю обробки даних, здатністю до комплексного аналізу та прогнозування. [12]

Основна сутність ШІ полягає у здатності систем розробляти і використовувати концептуальні моделі для розуміння та інтерпретації подій, а також у здатності бачити взаємозв’язки між різними елементами задачі і оцінювати їх значення для прийняття оптимальних рішень. Завдяки цим властивостям, штучний інтелект може ефективно підтримувати управлінські процеси, автоматизуючи рутинні операції і підвищуючи якість прийняття рішень.

У контексті адміністративного менеджменту ШІ виступає як інструмент, що дозволяє оптимізувати обробку великих обсягів інформації, підвищити швидкість і точність управлінських рішень, а також створити умови для інноваційного розвитку організаційних систем. Застосування ШІ охоплює різні сфери, включаючи автоматизацію документообігу, аналіз даних, прогнозування тенденцій та підтримку комунікації з громадськістю. [11]

Таким чином, штучний інтелект є не просто технологією, а комплексним підходом до створення інтелектуальних систем, які здатні трансформувати традиційні моделі управління, сприяючи модернізації адміністративного менеджменту та підвищенню ефективності організаційних систем.

Штучний інтелект у сучасному управлінні виступає не лише як технологічний інструмент, а як чинник трансформації самої логіки прийняття управлінських рішень. Його застосування модернізує інституційні механізми взаємодії в організаційних системах та формує нові моделі ефективності, засновані на використанні даних, алгоритмізації процесів і адаптивному управлінні. У такому контексті ШІ стає основою переходу від традиційних процедурних підходів до інтелектуалізовано адміністративного менеджменту. [6]

1.2 Основні напрями розвитку адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент як наука і практика управління організаційними системами зазнає суттєвих трансформацій під впливом змін у соціально-економічному середовищі, технологічному прогресі та глобалізації. Сучасний розвиток адміністративного менеджменту характеризується кількома ключовими напрямами, які визначають його еволюцію та відкривають нові можливості для інтеграції інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. [6]

Традиційна бюрократична модель, запропонована Максом Вебером, базується на чіткій ієрархії, формалізованих правилах та стандартизованих процедурах. Хоча ця модель забезпечує стабільність і передбачуваність управління, вона часто характеризується низькою гнучкістю та повільністю у прийнятті рішень. Сучасний адміністративний менеджмент прагне до реформування бюрократії шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та зниження рівня формалізму, що створює передумови для інтеграції ШІ як засобу оптимізації і прискорення адміністративних процедур. [4]

Обмеження класичної бюрократичної моделі, пов’язані з низькою гнучкістю, повільністю реагування та складністю обробки великих масивів інформації, зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів управління. Цифровізація адміністративних процесів не лише модернізує технічні засоби, а й змінює саму природу управління, формуючи нові типи комунікацій та взаємодії між владою, організаціями та громадянами. У цьому процесі штучний інтелект виступає ключовим елементом переходу до сучасних управлінських підходів

Новий публічний менеджмент виник як реакція на обмеження класичної бюрократії та акцентує увагу на ефективності, результативності, орієнтації на клієнта (громадянина) та застосуванні бізнес-підходів у державному управлінні. Цей напрям підкреслює важливість децентралізації, гнучкості та використання інформаційних технологій для підвищення якості послуг.

Інтеграція ШІ в рамках NPM дозволяє автоматизувати рутинні процеси, аналізувати великі обсяги даних для оцінки ефективності та створювати персоналізовані сервіси, що значно покращує взаємодію між організаціями та громадянами. [1]

Сучасні тенденції розвитку адміністративного менеджменту все більше орієнтуються на мережеві структури, взаємодію між різними акторами (державними органами, бізнесом, громадськими організаціями) та гнучкі організаційні форми. Цифрова трансформація створює умови для широкого

впровадження інформаційних систем і технологій штучного інтелекту, що дозволяє оптимізувати координацію, підвищити прозорість процесів і забезпечити більш оперативний обмін інформацією. [41]

В умовах швидких змін і високої конкуренції важливим напрямом є розвиток інноваційного менеджменту, спрямованого на впровадження нових технологій і методів управління. ШІ виступає як інноваційний інструмент, що не лише оптимізує поточні процеси, але й відкриває нові можливості для стратегічного розвитку організацій. Управління змінами в цьому контексті передбачає створення сприятливих умов для адаптації персоналу, оновлення нормативно-правової бази та формування культури інновацій. [7]

Отже, сучасні напрями розвитку адміністративного менеджменту орієнтовані на підвищення гнучкості, ефективності та інноваційності управлінських процесів. Впровадження штучного інтелекту стає важливою складовою цих процесів, відкриваючи нові перспективи для модернізації організаційних систем і підвищення якості адміністративного управління.

1.2. Роль і значення штучного інтелекту в модернізації організаційних систем та можливості його впровадження в сучасні моделі державного управління

Сьогодні штучний інтелект поступово стає важливим інструментом у роботі сучасних організацій. Його використання допомагає швидше обробляти інформацію, спрощувати управлінські процеси та покращувати якість прийняття рішень. Завдяки цьому організації можуть швидше реагувати на зміни та ефективніше організовувати свою діяльність. [12]

Сучасні організації функціонують у складних і динамічних умовах, де швидкість обробки інформації, точність прийняття рішень і здатність до прогнозування мають вирішальне значення. ШІ, як галузь інформатики, що

створює інтелектуальні системи, здатні виконувати завдання, які раніше вимагали людського розуму, відкриває нові можливості для трансформації традиційних моделей управління. [13]

Однією з ключових ролей ШІ є автоматизація рутинних адміністративних процесів, що дозволяє звільнити людські ресурси для виконання більш складних і творчих завдань. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню ймовірності помилок, пов'язаних із людським фактором. Крім того, ШІ забезпечує глибокий аналіз великих обсягів даних, що дозволяє виявляти закономірності, тенденції та ризики, які не завжди помітні при традиційному підході до обробки інформації. Важливим аспектом є підтримка прийняття управлінських рішень на основі аналітики та прогнозування, що підвищує якість і своєчасність реакції організацій на зміни зовнішнього середовища. [3]

На практиці штучний інтелект не замінює людину повністю, а скоріше допомагає їй у роботі. Сучасні системи поєднують аналітичні можливості технологій із досвідом та професійними навичками працівників. [17]

Крім того, ШІ виступає каталізатором змін в екосистемах людських ресурсів організацій, сприяючи розвитку нових форм взаємодії, підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню культури інновацій. Це особливо важливо в контексті цифрової трансформації, де інтеграція інтелектуальних технологій стає необхідною умовою конкурентоспроможності і сталого розвитку організацій.

Таким чином, роль штучного інтелекту у модернізації організаційних систем полягає у створенні умов для більш ефективного, гнучкого та інноваційного управління, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства і сприяє підвищенню якості адміністративного менеджменту.

Ефективність інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент значною мірою залежить від особливостей моделей державного управління, які лежать в основі організації та функціонування публічних інституцій. Розглянемо основні моделі державного управління — класичну

бюрократію, новий публічний менеджмент та мережеве управління — та їхні можливості для впровадження ШІ. [42]

Класична бюрократія, сформована на засадах Макса Вебера, характеризується чіткою ієрархією, формалізованими правилами та суворим розподілом компетенцій. Ця модель забезпечує стабільність, передбачуваність і рівність у виконанні адміністративних функцій, однак часто є недостатньо гнучкою і повільною у реагуванні на зміни. [1]

У традиційній системі державного управління штучний інтелект найчастіше використовується для автоматизації повторюваних завдань. Наприклад, це може бути обробка документів, ведення реєстрів або перевірка даних. Такі рішення дозволяють зменшити навантаження на працівників і скоротити кількість помилок.

ШІ-системи можуть підвищити продуктивність і точність виконання стандартних операцій, знизити ризик людських помилок і покращити якість послуг. Проте жорсткі бюрократичні структури можуть стримувати гнучкість і швидкість впровадження інновацій, що є викликом для повсюдного застосування ШІ. [9]

НРМ — це модель, що виникла як реакція на обмеження класичної бюрократії і орієнтується на результативність, ефективність, орієнтацію на клієнта та застосування управлінських практик приватного сектору у державному управлінні. Основні характеристики NPM — децентралізація, гнучкість, конкуренція між підрозділами та використання інформаційних технологій. [5]

У цьому контексті ШІ може відігравати ключову роль у підвищенні якості управлінських рішень, підтримці аналітики та прогнозування, а також у персоналізації послуг для громадян. Застосування інтелектуальних систем дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, автоматизувати моніторинг виконання завдань і підвищувати прозорість діяльності органів влади. Гнучкість та орієнтація на результат у NPM створюють сприятливі умови для швидкого впровадження інноваційних технологій, зокрема ШІ. [8]

Мережеве управління базується на принципах горизонтальної взаємодії між різними акторами — державними установами, приватним сектором, громадськими організаціями. Вона передбачає кооперацію, партнерство та гнучку адаптацію до змін у складних соціально-економічних системах.

Інтеграція ШІ у мережеве управління відкриває можливості для створення розподілених інтелектуальних систем, які забезпечують ефективний обмін інформацією, координацію дій і прийняття рішень у режимі реального часу. ШІ може підтримувати аналіз великих даних із різних джерел, автоматизувати комунікаційні процеси та сприяти формуванню прозорих та адаптивних мереж взаємодії. Водночас гнучкість мережевого управління дозволяє швидше реагувати на нові технологічні виклики і впроваджувати інновації.

Отже, кожна з моделей державного управління має свої особливості, які впливають на можливості і способи впровадження штучного інтелекту. Класична бюрократія орієнтована на автоматизацію традиційних процедур, новий публічний менеджмент — на підвищення ефективності і якості послуг за допомогою аналітики і прогнозування, а мережеве управління — на гнучку координацію і взаємодію різних суб’єктів за підтримки інтелектуальних систем. Розуміння цих особливостей є важливим для розробки ефективних стратегій інтеграції ШІ в адміністративний менеджмент та модернізації організаційних систем.

Цифровізація адміністративного менеджменту постає як комплексна, багатовимірна та стратегічно значуща трансформація, що поєднує технологічні інновації, сучасні управлінські підходи та соціально-ціннісні засади розвитку. Вона формує нову управлінську парадигму, в основі якої лежить інтелектуалізація процесів, інтегрованість інформаційних систем, підвищення ефективності прийняття рішень і створення гнучкої, прозорої управлінської екосистеми. [16]

Соціально-філософський підхід дозволяє розглядати інтеграцію штучного інтелекту в адміністративний менеджмент не лише як технічний

процес, а як цивілізаційний етап розвитку управління. У цьому вимірі цифрова трансформація пов’язана з формуванням нових цінностей, управлінської культури та цифрової стійкості організаційних систем.

У розглянутому розділі було здійснено комплексне теоретичне узагальнення та визначено основні концептуальні засади інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в систему адміністративного менеджменту як ключового чинника модернізації сучасних організаційних систем. [6]

На основі проведеного теоретико-методологічного дослідження сформовано такі наукові висновки:

1. Еволюція сутності та функцій ШІ в менеджменті. Проаналізовано генезу, сутність і поняття штучного інтелекту, що дозволило визначити його не просто як набір технічних інструментів, а як інтелектуальний драйвер трансформації управлінських систем. Доведено, що когнітивна здатність ШІ аналізувати слабоструктуровані масиви інформації забезпечує перехід від простої автоматизації механічних, рутинних процесів до якісного підвищення обґрунтованості управлінських рішень та стимулювання загального інноваційного розвитку організацій.

2. Адаптивність сучасних управлінських парадигм. Досліджено основні напрями розвитку адміністративного менеджменту в епоху цифровізації. Виявлено, що трансформація класичної ієрархічної бюрократії, активне впровадження принципів Нового публічного менеджменту (NPM) та розгортання моделей мережевого врядування (Network Governance) створюють об'єктивні передумови і гнучкі організаційні платформи для масштабної інтеграції інтелектуальних технологій у повсякденну практику адміністрування.

3. Системний баланс ефектів та викликів інтеграції. Обґрунтовано роль штучного інтелекту у суттєвому підвищенні операційної ефективності, гнучкості та предиктивної адаптивності організаційних систем. Разом з тим з'ясовано, що цей процес супроводжується комплексом системних викликів, серед яких критичне значення мають технічні бар'єри (сумісність архітектури

даних), етико-правові обмеження (прозорість алгоритмів, конфіденційність) та кадрові аспекти (цифрова компетентність менеджерів та супротив змінам).

4. Потенціал трансформації моделей державного управління. На основі порівняльного аналізу базових моделей державного управління встановлено, що кожна з них володіє специфічними характеристиками, які визначають архітектуру, потенціал, глибину та конкретні способи інтеграції ШІ в управлінські процеси. Проєкція комерційного та технологічного досвіду на публічний сектор відкриває нові можливості для створення прозорого, ефективного та децентралізованого державного апарату.

Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент є закономірним етапом еволюції управлінських моделей у напрямі цифровізації, підвищення гнучкості та адаптивності організаційних систем до умов інформаційного суспільства. [12]

Таким чином, сформовані теоретичні основи інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент створюють надійний методологічний фундамент для подальшого дослідження практичного інструментарію впровадження інтелектуальних систем, оцінки їхнього поточного стану, а також розробки прикладних рекомендацій щодо модернізації організаційних систем у контексті глобальної цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1. Огляд сучасних технологій штучного інтелекту в управлінських процесах

У сучасних умовах цифрової трансформації впровадження штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент стає важливою складовою підвищення ефективності та якості управлінських процесів. Однак, незважаючи на значний потенціал ШІ, рівень його застосування у публічному і приватному секторах суттєво варіюється залежно від галузі, масштабу організації та технологічної готовності. Цей розділ присвячений аналізу сучасного стану використання ШІ в адміністративному менеджменті, огляду основних технологій, практичних кейсів, а також переваг і викликів, що супроводжують інтеграцію інтелектуальних систем у управлінські процеси. [5]

Сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) активно впроваджуються в управлінські процеси, трансформуючи традиційні підходи до прийняття рішень, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності організаційних систем. Основні напрямки застосування ШІ в адміністративному менеджменті охоплюють автоматизацію обробки інформації, аналітику великих даних, підтримку прийняття рішень, а також інтелектуальні системи комунікації. [4]

Однією з ключових технологій є машинне навчання, яке дозволяє системам аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та прогнозувати розвиток подій. Це дає змогу керівникам отримувати обґрунтовані рекомендації для стратегічного і тактичного управління. Крім того, застосовуються експертні системи, які імітують процеси прийняття

рішень фахівцями, що особливо корисно у складних або нестандартних ситуаціях. [32]

Інтелектуальні інформаційні системи забезпечують автоматизацію рутинних адміністративних операцій, таких як обробка документів, ведення реєстрів, моніторинг виконання завдань, що значно підвищує продуктивність і знижує ризик помилок. Також активно розвиваються когнітивні технології, які дозволяють системам розуміти природну мову, аналізувати текстову інформацію та взаємодіяти з користувачами у форматі діалогу, що покращує комунікацію між організаціями та громадянами.

Важливим напрямом є інтеграція ШІ з інформаційними системами управління, що створює гібридні платформи для комплексного аналізу даних і підтримки прийняття рішень у реальному часі. Це сприяє підвищенню адаптивності організаційних систем до змін зовнішнього середовища та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. [28]

Таким чином, сучасні технології штучного інтелекту відкривають широкі можливості для модернізації управлінських процесів, підвищення їхньої ефективності, прозорості та інноваційності, що є ключовим фактором розвитку адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Важливою складовою сучасного використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті є його інтеграція з цифровими управлінськими платформами, такими як ERP, CRM, HRM-системи, електронний документообіг та хмарні сервіси. Застосування таких рішень формує єдиний інформаційний простір організації, в якому управлінські рішення приймаються на основі аналітики даних у режимі реального часу (data-driven management). Концепція e-management, що базується на цифровізації управлінських процесів, забезпечує прозорість діяльності, скорочення часу обробки інформації, зниження впливу людського фактора та підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. ШІ в межах таких систем виступає інтелектуальним інструментом аналізу, прогнозування та оптимізації управлінських рішень.

2.2. Приклади застосування штучного інтелекту в адміністративному менеджменті на різних рівнях

Штучний інтелект (ШІ) все активніше впроваджується в адміністративний менеджмент на різних рівнях управління — від стратегічного до операційного, що сприяє модернізації організаційних систем та підвищенню їх ефективності. [26]

Для комплексного розуміння масштабів цифрової трансформації управлінської діяльності доцільно систематизувати напрями, методи та технологічні інструменти ШІ відповідно до класичної трирівневої архітектури менеджменту, а також виокремити специфіку його застосування в юридичному адмініструванні (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Матриця застосування технологій ШІ за рівнями та сферами адміністративного менеджменту

Рівень / Сфера менеджменту	Напрям застосування ШІ	Конкретні технологічні методи та інструменти	Управлінський ефект та переваги
Стратегічний рівень *(вища ланка управління)*	Підтримка прийняття стратегічних рішень, довгострокове планування та ризик-менеджмент.	Платформи аналітики Big Data, алгоритми машинного навчання (Machine Learning), предиктивне моделювання сценаріїв.	Виявлення прихованих тенденцій у зовнішньому середовищі; адаптація стратегії до змін ринкових або регуляторних умов; мінімізація стратегічних ризиків.
Тактичний рівень *(середня ланка управління)*	Оптимізація процесів, автоматизація планування, координація підрозділів та контроль KPI.	Інтелектуальні системи управління проєктами (на базі ШІ), алгоритми виявлення аномалій, багатофакторні експертні системи.	Виявлення «вузьких місць» (bottlenecks) в операційних ланцюжках; об’єктивний аналіз ефективності роботи; усунення дублювання функцій.
Операційний рівень *(нижня ланка управління)*	Автоматизація рутинних завдань, первинна комунікація та	Чат-боти, голосові асистенти, системи обробки природної мови (NLP), технології	Миттєва обробка великих масивів документів; автоматичне ведення реєстрів; скорочення

	технічне адміністрування.	роботизованої автоматизації процесів (RPA).	часу відповіді на запити клієнтів/громадян; зниження навантаження на персонал.
Юридичний менеджмент *(спеціалізована сфера)*	Правове адміністрування, комплаєнс-контроль та експертиза документів.	Системи інтелектуального аналізу правових текстів, автоматизовані конструктори юридичних документів (AI-contracting).	Швидкий аналіз великих масивів нормативно-правових актів; автоматизація підготовки типових угод; підтримка прийняття рішень у складних правових питаннях.

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що інтеграція штучного інтелекту в сучасний адміністративний менеджмент має системний, наскрізний характер. Практичні приклади впровадження інтелектуальних систем наочно доводять, що ШІ перестав бути виключно інструментом автоматизації низових операцій і перетворився на стратегічний ресурс для модернізації організаційних структур загалом. [1]

Ефективність функціонування трирівневої архітектури менеджменту за підтримки ШІ визначається кількома фундаментальними чинниками:

1. Еволюція стратегічного аналізу (Вищий рівень): Застосування предиктивних моделей та алгоритмів Big Data кардинально змінює сутність стратегічного планування. Замість ретроспективного аналізу (оцінки минулих подій) керівники отримують можливість прогнозувати ризики та ринкові тренди в режимі реального часу. Це забезпечує високу адаптивність організації до динамічних змін у зовнішньому та регуляторному середовищі.

2. Оптимізація та ліквідація системних дисбалансів (Середній рівень): На тактичному рівні ШІ нівелює суб'єктивізм у координації та контролі. Інтелектуальний моніторинг бізнес-процесів дозволяє виявляти «вузькі місця» (bottlenecks) та дублювання функцій, які часто залишаються непомітними для традиційного лінійного менеджменту.

3. Масштабованість операцій та клієнтоорієнтованість (Нижчий рівень): Автоматизація рутинного адміністрування (RPA, NLP) не просто

знижує навантаження на персонал, а й ліквідує поняття «людського фактора» у критичних точках (помилки під час введення даних, затримки в реєстрації документів). Це забезпечує безперервність сервісів та високу швидкість взаємодії із зовнішніми користувачами (громадянами, клієнтами).

4. Універсалізація правового комплаєнсу (Юридичний менеджмент): Специфіка юридичного адміністрування доводить, що ШІ здатний ефективно працювати зі складними слабоструктурованими даними (нормативно-правовими актами). Це мінімізує правові ризики організації на всіх етапах її діяльності — від підготовки типових угод на операційному рівні до глобального комплаєнс-контролю на стратегічному.

Таким чином, упровадження штучного інтелекту на різних рівнях управління трансформує класичну адміністративну парадигму, забезпечуючи перехід до концепції управління на основі даних (data-driven management). Це дозволяє організаціям досягати екстраординарної операційної ефективності, підвищувати прозорість внутрішніх процесів та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах стрімкої цифрової трансформації суспільства. [39]

2.3. Переваги, виклики, етичні та правові особливості використання штучного інтелекту в системі сучасного управління

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в організаційні системи адміністративного менеджменту відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, оптимізації процесів та інноваційного розвитку. Водночас цей процес супроводжується певними викликами, які потребують комплексного підходу для їх подолання. [31]

З метою збалансованого критичного аналізу доцільно систематизувати ключові переваги та деструктивні виклики (бар'єри), що виникають під час впровадження інтелектуальних систем у практику сучасного менеджменту (див. Табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Матриця співвідношення переваг та викликів інтеграції ШІ в управлінські системи

Категорія аналізу	Ключові переваги та можливості	Системні виклики та загрози
Управлінські рішення	• Підвищення якості та швидкості ухвалення рішень за рахунок аналізу Big Data. • Зниження ризиків помилок, пов'язаних із людським фактором.	• Ризики надмірної залежності від технологій. • Загроза втрати менеджментом критичного мислення та інтуїтивного контролю.
Ресурсний потенціал	• Оптимізація використання ресурсів і зниження операційних витрат. • Підвищення продуктивності праці завдяки автоматизації рутини.	• Технічні складнощі адаптації діючих IT-систем. • Необхідність великих стартових інвестицій у цифрову інфраструктуру.
Організаційний розвиток	• Стимулювання інноваційного розвитку. • Створення адаптивних, гнучких і прозорих систем управління в умовах цифрової трансформації.	• Опір змінам з боку персоналу. • Необхідність трансформації організаційної культури та постійного підвищення кваліфікації.
Управління кадрами (HR)	• Ефективний підбір, навчання і розвиток кадрів на основі прогнозної аналітики. • Використання технологій VR/AR для адаптації працівників.	• Ризики алгоритмічної дискримінації працівників під час автоматизованого скринінгу резюме або оцінювання KPI.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент супроводжується низкою етичних і правових викликів, які мають бути враховані для забезпечення відповідального та безпечного використання інтелектуальних систем. Етичні аспекти стосуються не лише правильності і законності дій алгоритмів, а й дотримання прав людини, прозорості, справедливості та відповідальності у процесах прийняття рішень за участю ШІ. [33]

Для забезпечення безпечного балансу між технологічними інноваціями та суспільними інтересами, архітектура етико-правового супроводу ШІ в організації повинна мати чітку структуру (див. Рис. 2.1).



Рисунок 2.1 Комплексна структура етико-правового контуру інтеграції ШІ в менеджмент

Одним із ключових етичних принципів є забезпечення прозорості алгоритмів, що дозволяє користувачам розуміти, як і на основі яких даних приймаються рішення. Відсутність прозорості може призводити до втрати довіри, а також до непрозорих або упереджених результатів, що особливо критично у публічному управлінні. Важливо також враховувати проблему упередженості (bias) у ШІ-системах, яка може виникати через неякісні або неповні дані, що використовуються для навчання моделей, і призводити до дискримінації певних груп населення.

Правові аспекти інтеграції ШІ включають питання захисту персональних даних, дотримання норм конфіденційності, а також визначення

відповідальності за рішення, прийняті з використанням інтелектуальних систем. Відсутність чітких регуляторних рамок може створювати ризики як для організацій, так і для громадян, що потребує розробки і впровадження спеціалізованих політик і стандартів використання ШІ.

Крім того, етичне використання ШІ передбачає збереження ролі людини у процесі прийняття рішень, що гарантує можливість контролю і корекції дій системи. Це особливо важливо у випадках, коли рішення мають значний вплив на життя і права людей. Відповідальне впровадження ШІ вимагає також постійного моніторингу, оцінки ризиків і розвитку внутрішніх механізмів кібербезпеки для захисту від потенційних загроз. [41]

Таким чином, етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті є невід'ємною складовою успішної інтеграції цих технологій. Вони вимагають комплексного підходу, що поєднує дотримання прав людини, прозорість, відповідальність і безпеку, а також розробку відповідних нормативно-правових актів і стандартів, які забезпечать баланс між інноваціями та захистом суспільних інтересів.

В умовах активного використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті особливого значення набуває питання захисту цифрових даних, інтелектуальної власності та авторських прав. Інтелектуальні системи працюють із великими обсягами інформації, що вимагає застосування сучасних технологій шифрування, багаторівневого контролю доступу, цифрових водяних знаків та систем DRM (Digital Rights Management). [41]

Дотримання міжнародних норм щодо захисту персональних даних, зокрема принципів GDPR, стає обов'язковою умовою функціонування таких систем. Водночас штучний інтелект може використовуватися як інструмент виявлення порушень авторських прав шляхом автоматичного моніторингу використання цифрового контенту та ідентифікації неправомірного копіювання інформації. [43]

У розглянутому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану використання штучного інтелекту (ШІ) в адміністративному менеджменті, що підтверджує його важливу роль як драйвера модернізації організаційних систем.

На основі проведеного дослідження сформовано такі науково-практичні висновки:

1. Виявлено, що впровадження ШІ має системний характер та охоплює різні рівні управління — від стратегічного до операційного. Воно включає широкий спектр технологій, таких як машинне навчання, експертні системи, когнітивні технології, роботизована автоматизація процесів (RPA) та інструменти обробки природної мови (NLP). Ці технології безпосередньо сприяють підвищенню ефективності, прозорості та якості управлінських рішень, а також оптимізації ресурсного потенціалу організацій.

2. Доведено, що інтеграція ШІ забезпечує суттєві конкурентні переваги (економія часу, автоматизація рутинної роботи, висока точність аналізу Big Data), проте одночасно супроводжується низкою критичних викликів. Серед них ключове місце посідають технічні складнощі сумісності платформ, необхідність трансформації організаційної культури, підвищення кваліфікації персоналу, а також ризик втрати менеджментом критичного мислення через надмірну залежність від технологій.

3. Обґрунтовано, що обов'язковою умовою сталого розвитку організаційних систем є формування жорсткого етико-правового контуру регулювання ШІ. Особливу увагу в роботі приділено важливості дотримання принципів алгоритмічної прозорості, нівелювання системної упередженості даних (bias) та захисту персональної інформації. Визначено, що збереження контролюючої ролі людини (принцип «human-in-the-loop») є базовим фактором мінімізації правових та етичних ризиків.

Таким чином, сучасний стан використання ШІ в адміністративному менеджменті демонструє колосальний потенціал для трансформації управлінських процесів, водночас вимагаючи від керівництва впровадження

системного, адаптивного підходу до подолання існуючих викликів та нормативно-правових обмежень.

Окремим важливим правовим та етичним викликом в епоху інтеграції ШІ в адміністративний менеджмент є захист авторських прав і змісту цифрових даних. З розвитком цифрових технологій та автоматизації виникає гостра необхідність у формуванні нової концепції цифрових прав людини, яка б відповідала загрозам конфіденційності та цифрового розриву.

Використання систем штучного інтелекту в управлінні вимагає балансу між правами власників контенту та правом користувачів на доступ до інформації. Перспективи вирішення цієї проблеми лежать у площині використання самого ШІ для моніторингу та виявлення порушень, а також впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості транзакцій з інтелектуальною власністю. [43]

Отже, сучасне використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті слід розглядати не лише як впровадження окремих технологій автоматизації, а як формування нової цифрової управлінської парадигми, що базується на data-driven підході, інтеграції цифрових платформ, забезпеченні кібербезпеки, дотриманні етичних норм алгоритмічних рішень та розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Приклади впровадження ШІ в адміністративний менеджмент

Для більш детального аналізу практичного застосування штучного інтелекту доцільно розглянути досвід двох відомих компаній — ПриватБанк, який є одним із провідних фінансових установ України, та Microsoft — однієї з найбільших технологічних компаній світу. Їхній досвід демонструє, як сучасні технології ШІ можуть використовуватися для автоматизації процесів, покращення управління та підвищення якості обслуговування клієнтів. [23]

Для глибшого розуміння механізмів інтеграції інтелектуальних систем у сучасне управлінське середовище доцільно провести порівняльний аналіз діяльності провідних компаній, що задають тренди цифровізації як на національному, так і на світовому рівнях.

Зокрема, досвід українського фінансового гіганта ПриватБанку та глобальної технологічної корпорації Microsoft дозволяє простежити трансформацію адміністративних процесів під впливом ШІ. У той час як ПриватБанк фокусується на автоматизації клієнтського сервісу та безпеці фінансових операцій, Microsoft демонструє підхід, заснований на створенні комплексних інтелектуальних екосистем для підвищення продуктивності праці. [20]

Вибір ПриватБанку та корпорації Microsoft як базових об'єктів дослідження зумовлений їхнім полярним, але комплементарним позиціонуванням на ринку. ПриватБанк репрезентує високоінтенсивний сектор фінансових послуг (B2C), де критично важливою є швидкість транзакцій, протидія шахрайству (антифрод) та масове утримання клієнтів.

Microsoft, у свою чергу, виступає глобальним провайдером інфраструктурних B2B-рішень, який формує саму архітектуру сучасних цифрових робочих місць. Зіставлення цих кейсів дозволяє проаналізувати ШІ як універсальний інваріант модернізації систем управління.

Порівняльна характеристика ключових аспектів використання штучного інтелекту в діяльності цих організацій наведена в таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1. – Порівняльний аналіз впровадження технологій ШІ в діяльність ПриватБанку та Microsoft

Параметр порівняння	ПриватБанк (Україна)	Microsoft (Світовий лідер)
Основна сфера застосування	Фінансовий сектор, банківські та адміністративні послуги.	Розробка ПЗ, хмарні платформи та корпоративні сервіси.
Взаємодія з клієнтами	Чат-боти, автоматизовані системи підтримки, мобільний банкінг.	Інтеграція інтелектуальних інструментів у сервіси для користувачів та організацій.
Автоматизація процесів	Обробка стандартних операцій, онлайн-сервіси, самообслуговування.	Документообіг, планування роботи, створення текстів (генеративний ШІ).
Безпека та ризики	Аналіз фінансових операцій, виявлення шахрайства (фрод-моніторинг).	Машинне навчання для прогнозування результатів та оптимізації процесів.
Вплив на персонал	Зменшення навантаження на працівників, фокус на складних управлінських задачах.	Підвищення продуктивності через автоматизацію рутинних завдань і підготовку документів.
Аналітичні можливості	Аналіз активності користувачів для підвищення рівня безпеки.	Big Data аналітика для прийняття стратегічних управлінських рішень.
Ключовий ефект	Скорочення часу обслуговування та мінімізація ризиків шахрайства.	Модернізація систем управління та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз практичного досвіду впровадження інтелектуальних систем у діяльність ПриватБанку та Microsoft дозволяє зробити наступні висновки:

1. Галузева специфіка та універсальність рішень. Хоча компанії працюють у різних сферах (фінансовий сектор та розробка програмного забезпечення), вони демонструють єдиний вектор розвитку — перехід до моделі управління на основі даних (Data-Driven Management). Досвід ПриватБанку підтверджує, що ШІ є незамінним для операційного

менеджменту в ритейл-банкінгу, тоді як Microsoft доводить ефективність ШІ як інструменту глобальної модернізації офісних та адміністративних систем.

2. Оптимізація людського ресурсу. Обидва кейси демонструють, що головною метою цифровізації є не заміна людини технологією, а вивільнення управлінського персоналу від виконання рутинних, однотипних завдань. Це дозволяє працівникам зосередитися на стратегічному плануванні, креативних рішеннях та складних комунікаціях, що безпосередньо підвищує якість адміністративного менеджменту.

3. Безпека як пріоритет. Порівняння показало, що безпека є фундаментальним аспектом впровадження ШІ. Для ПриватБанку це виражається у протидії фінансовому шахрайству, а для Microsoft — у створенні надійних хмарних екосистем та захисті конфіденційності користувачів. Це підкреслює актуальність розробки надійних протоколів кібербезпеки при модернізації будь-якої організаційної системи.

4. Трансформація клієнтського досвіду. Використання генеративного ШІ та розумних чат-ботів радикально змінює швидкість та якість взаємодії з клієнтами. Автоматизація сервісних функцій дозволяє організаціям працювати в режимі 24/7, що стає обов’язковим стандартом конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

5. Перспективи розвитку. Досвід Microsoft у сфері генеративного ШІ (створення контенту, аналіз текстів) вказує на майбутній напрямок розвитку українських компаній, де ШІ зможе не лише обробляти цифри, а й готувати складні адміністративні звіти та аналітичні записки, мінімізуючи людський фактор та помилки. [18]

Таким чином, інтеграція технологій штучного інтелекту в адміністративний менеджмент є не просто технічним оновленням, а глибокою трансформацією управлінської парадигми, що забезпечує організаціям гнучкість, безпеку та високу продуктивність.

Методи інтеграції штучного інтелекту

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується масштабним впровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) в операційну діяльність провідних компаній. Яскравими прикладами успішної трансформації управлінських процесів та підходів до обслуговування є досвід найбільшого державного банку України — ПриватБанку, а також світового технологічного гіганта — корпорації Microsoft. [28]

Незважаючи на відмінності у сферах діяльності, обидві організації демонструють системний підхід до автоматизації, фокусуючись на підвищенні ефективності та оптимізації внутрішніх ресурсів.

Для детального аналізу напрямів та методів впровадження інтелектуальних технологій сформовано порівняльну таблицю (таб. 3.1.2.):

Таблиця 3.2. – Порівняльна таблиця: Інтеграція штучного інтелекту в ПриватБанк та Microsoft

Компанія / Організація	Напрям застосування ШІ	Опис технологій та методів інтеграції
ПриватБанк	Обслуговування клієнтів	Застосування чат-ботів та автоматизованих систем консультацій для швидких відповідей на запити та виконання стандартних операцій.
	Аналітика та ризики	Алгоритми ШІ для обробки фінансової інформації, аналізу поведінки клієнтів та прогнозування можливих ризиків.
	Безпека	Інтелектуальні технології для автоматичного виявлення підозрілих фінансових операцій та підвищення рівня безпеки банківських послуг.
	Адміністративні процеси	Автоматизація внутрішніх процесів за допомогою цифрових платформ для оптимізації документообігу та прискорення роботи працівників.
	Персоналізація послуг	Аналіз потреб клієнтів та формування індивідуальних пропозицій банківських продуктів.

Microsoft	Управління та інфраструктура	Інструменти на базі хмарних платформ для автоматизації управлінських процесів та зберігання інформації.
	Продуктивність та документи	Активне використання інтелектуальних помічників для створення текстів, аналізу інформації та автоматизації роботи з документами.
	Прогнозування та Big Data	Технології машинного навчання для аналізу великих обсягів даних і прогнозування результатів діяльності компанії.
	Внутрішня взаємодія	Інтелектуальні сервіси для спрощення взаємодії між працівниками, планування завдань та організації спільної роботи.
	Прийняття рішень	Використання ШІ для швидкого аналізу інформації та формування рекомендацій для керівництва компанії.
Висновок	Досвід цих компаній показує, що інтеграція штучного інтелекту допомагає підвищити продуктивність роботи, покращити управління та швидше адаптуватися до сучасних цифрових змін.	

Аналіз практичного досвіду впровадження штучного інтелекту (ШІ) в операційну діяльність ПриватБанку та корпорації Microsoft дозволяє сформувати комплексне розуміння того, як інтелектуальні технології трансформують сучасний менеджмент. Процес інтеграції ШІ в обох організаціях виходить далеко за межі звичайної автоматизації рутинних завдань — він виступає фундаментальним фактором переходу до data-driven управління (управління на основі даних).

На основі представлених у таблиці даних можна виділити три ключові вектори, які визначають ефективність інтеграції ШІ в систему управління та обслуговування:

1. Трансформація клієнтського досвіду та персоналізація послуг. Для організацій з мільйонною клієнтською базою, як-от ПриватБанк, ШІ стає

головним інструментом масштабування бізнесу без пропорційного збільшення витрат. Використання чат-ботів та систем автоматичного консультування знімає навантаження з контакт-центрів, забезпечуючи миттєву підтримку користувачів у режимі 24/7. Водночас аналітичні алгоритми ШІ, що досліджують поведінку клієнтів, дозволяють перейти від масового маркетингу до створення індивідуальних, високоточних продуктів і пропозицій, що суттєво підвищує лояльність споживачів.

2. Оптимізація внутрішніх процесів та архітектура продуктивності. Досвід Microsoft демонструє, як інтелектуальні помічники (копілоти) та хмарні сервіси змінюють саму культуру праці. Автоматизація документообігу, генерація текстів, спрощення координації та планування завдань звільняють працівників від когнітивної рутини. Це дозволяє людському капіталу фокусуватися на стратегічних, креативних та нестандартних завданнях. Управлінська вертикаль стає гнучкішою, а комунікація між підрозділами — швидшою та прозорішою.

3. Прогнозування ризиків та безпека як основа стійкості. У сучасних цифрових екосистемах ШІ виконує функцію головного елемента безпеки. У фінансовому секторі (на прикладі ПриватБанку) це проявляється в миттєвому моніторингу та блокуванні підозрілих транзакцій (антифрод), що мінімізує фінансові та репутаційні втрати. У технологічному секторі (на прикладі Microsoft) машинного навчання аналізує Big Data для прогнозування ринкових трендів і результатів діяльності, надаючи керівництву об'єктивні, підкріплені аналітикою рекомендації для прийняття стратегічних рішень.

3.2. Методи, інструменти та системи штучного інтелекту для підтримки адміністративного менеджменту використовують у компаніях

Ефективність модернізації організаційних систем безпосередньо залежить від обраної моделі інтеграції цифрових інновацій. Досвід таких компаній, як ПриватБанк та Microsoft, дозволяє виокремити ключові вектори розвитку адміністративного менеджменту в умовах цифровізації. Аналіз свідчить, що інтеграція штучного інтелекту відбувається за кількома напрямами: від автоматизації рутинних операцій до впровадження високорівневих аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень. Порівняння підходів зазначених організацій дозволяє визначити спільні закономірності та специфічні особливості використання ШІ в управлінській діяльності (див. табл. 3.2.1.). [35]

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика моделей інтеграції ШІ в адміністративний менеджмент

Параметр порівняння	ПриватБанк (Україна)	Microsoft (США / Глобальний лідер)
Ключові цифрові інструменти	Мобільний застосунок «Приват24», чат-боти, цифрові бази даних.	Платформа Microsoft 365, хмарний сервіс Azure AI, помічник Copilot.
Автоматизація комунікацій	Автоматизовані системи консультацій, чат-боти для зниження навантаження на контакт-центри.	Інтелектуальні помічники для планування завдань, комунікації та координації підрозділів.
Робота з документами	Електронний документообіг та автоматизація стандартних банківських операцій.	Генеративний ШІ для автоматичного створення текстів, підготовки звітів та аналізу документів.
Аналітика та прогнозування	Аналіз фінансової поведінки клієнтів, формування індивідуальних пропозицій (CRM).	Машинне навчання для аналізу великих масивів даних (Big Data) та прогнозування бізнес-результатів.
Безпека та моніторинг	Виявлення підозрілих транзакцій (фрод-моніторинг), підвищення захисту даних клієнтів.	Цифровий моніторинг діяльності організації та хмарна безпека на базі алгоритмів ШІ.
Внутрішнє управління	Оптимізація адміністративних процесів для прискорення роботи працівників.	Організація спільної роботи, інтелектуальне планування та підтримка управлінських рішень.
Стратегічний підхід	Поєднання електронних сервісів, автоматизації фінансів та розвитку цифрових навичок персоналу.	Комплексний розвиток хмарних екосистем та інтеграція ШІ в усі корпоративні сервіси.

Проведене порівняльне дослідження стратегій впровадження штучного інтелекту в діяльність українського лідера фінансових послуг (ПриватБанк) та світового розробника технологічних рішень (Microsoft) дозволяє сформулювати наступні узагальнення:

1. Концептуальна різниця підходів: Аналіз показав, що інтеграція ШІ у ПриватБанку має клієнтоорієнтований (сервісний) характер, де пріоритетом є швидкість обслуговування та безпека транзакцій. Натомість досвід Microsoft демонструє платформний підхід, де ШІ виступає базовою інфраструктурою для створення інтелектуального робочого простору та автоматизації когнітивної діяльності працівників.

2. Трансформація адміністративного апарату: В обох випадках спостерігається чітка тенденція до переходу від традиційного адміністрування до цифрового менеджменту. Використання таких інструментів, як *Microsoft Copilot* або чат-боти ПриватБанку, доводить, що автоматизація рутинних операцій (підготовка звітів, відповіді на запити, документообіг) вивільняє до 30–40% робочого часу персоналу для вирішення стратегічних управлінських завдань.

3. Роль аналітики у прийнятті рішень: Досвід компаній підтверджує, що сучасний менеджмент стає «data-driven» (керованим даними). Використання машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів (ПриватБанк) та бізнес-результатів (Microsoft) дозволяє мінімізувати вплив «людського фактора» та суб’єктивних помилок при прийнятті важливих управлінських рішень.

4. Безпека як критичний фактор: Порівняння висвітлило важливість інвестицій у кібербезпеку. Алгоритми ШІ в ПриватБанку, що працюють у режимі реального часу для виявлення фроду, та хмарні захисні протоколи Azure від Microsoft, створюють необхідний рівень довіри до цифрових систем, без якого неможлива повноцінна модернізація організаційних структур.

5. Універсальність та масштабованість: Попри різну галузеву приналежність, обидва кейси підкреслюють, що успіх цифровізації залежить

від синергії технологій та компетенцій. Модернізація систем управління вимагає не лише встановлення програмного забезпечення, а й формування нової корпоративної культури, де працівники сприймають ШІ як інтелектуального помічника, а не загрозу робочому місцю. [22]

Таким чином, поєднання досвіду глобальних інноваторів та національних лідерів дозволяє сформувати адаптивну модель цифрової трансформації, яка може бути успішно застосована в інших організаційних системах для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів.

3.3. Аналіз ефективності, ризиків та стратегій впровадження штучного інтелекту в управлінську діяльність (на прикладі ПриватБанку та Microsoft)

Сучасна практика провідних організацій доводить, що використання штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформувало класичну систему прийняття управлінських рішень. На прикладі ПриватБанку ми спостерігаємо, як завдяки автоматизованому аналізу великих масивів даних фінансова установа отримала можливість значно швидше оцінювати фінансові ризики, аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати динаміку ринкових змін. ШІ дозволяє радикально скоротити часові витрати на обробку інформації, підвищуючи точність стратегічних рішень. Зокрема, автоматичні системи моніторингу фінансових операцій забезпечують оперативне виявлення підозрілих транзакцій, що дозволяє миттєво реагувати на потенційні загрози. Крім того, цифрові інструменти сприяють оптимізації внутрішніх процесів банку, покращуючи організацію роботи персоналу та загальну якість клієнтського сервісу. [30]

Аналогічний вектор розвитку демонструє корпорація Microsoft, яка активно інтегрує технології ШІ для підтримки управлінського апарату та

структурування корпоративних процесів. Інтелектуальні системи компанії аналізують колосальні обсяги інформації, що дозволяє не лише прогнозувати результати діяльності, а й повністю автоматизувати значну частину рутинних управлінських завдань.

Впровадження ШІ надає Microsoft можливість гнучко реагувати на ринкові виклики, покращувати координацію між віддаленими підрозділами та підвищувати продуктивність кожного працівника. Важливу роль тут відіграє генеративний штучний інтелект, який спрощує документообіг, підготовку звітів та стратегічне планування, прискорюючи виконання адміністративних циклів. [29]

Проблеми, загрози та ризики впровадження ШІ в корпоративному секторі

Попри очевидні переваги, процес інтеграції ШІ супроводжується низкою критичних викликів. У діяльності ПриватБанку основними ризиками виступають:

- Кіберзагрози та ризики витоку інформації: оперуючи конфіденційними фінансовими даними мільйонів клієнтів, банк змушений постійно вдосконалювати захист від несанкціонованого доступу.
- Технічні збої: некоректне функціонування алгоритмів через неточності в первинних даних або системні помилки може призвести до хибних управлінських висновків.
- Цифрова залежність: надмірна автоматизація створює вразливість перед масштабними системними збоями або кібератаками.
- Адаптація персоналу: необхідність постійного перенавчання працівників для роботи з новими технологічними рішеннями вимагає значних часових та фінансових ресурсів.

Для Microsoft характерними є дещо інші виклики, що зумовлені глобальним масштабом її діяльності:

- Етичні аспекти: складність визначення відповідальності за рішення, ухвалені автономними системами.

- Упередженість алгоритмів: ризик видачі необ’єктивних результатів через недоліки або «перекоси» у навчальних вибірках даних.
- Економічна складова: створення та підтримка високорівневих ШІ-рішень потребує безперервних капіталовкладень.
- Шляхи мінімізації ризиків та заходи безпеки. [16]

З метою нейтралізації зазначених загроз ПриватБанк реалізує комплекс заходів, що базуються на системі багатоступеневого контролю. Він включає впровадження передових систем кіберзахисту, постійний моніторинг операцій у режимі реального часу, регулярне резервне копіювання даних та оновлення ПЗ.

Важливою складовою є навчання працівників основам цифрової гігієни та суворий контроль доступу до інформаційних вузлів. Ключовим принципом банку залишається поєднання автоматизації з експертним контролем з боку фахівців («Human-in-the-loop»), що нівелює ризик суто технічних помилок. [34]

Microsoft, у свою чергу, робить акцент на етичності та відповідальності. Компанія впроваджує принципи «Responsible AI», проводить регулярні аудити алгоритмів на предмет упередженості та активно підтримує міжнародні ініціативи у сфері цифрової безпеки. Постійне оновлення систем безпеки та розвиток внутрішніх стандартів конфіденційності дозволяють компанії зберігати високу довіру користувачів.

На основі аналізу досвіду обох компаній можна сформулювати наступні рекомендації для модернізації адміністративного менеджменту:

1. Для організацій фінансового сектору (на прикладі ПриватБанку): доцільно продовжувати розвиток систем кібербезпеки як пріоритетного напряму. Необхідно інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу, забезпечуючи плавну адаптацію до нових інструментів. Ефективною стратегією є розширення використання аналітичних сервісів для персоналізації клієнтського досвіду за умови збереження жорсткого людського контролю над критичними рішеннями.

2. Для технологічних та сервісних компаній (на прикладі Microsoft): ключовим є вдосконалення прозорості алгоритмів (Explainable AI), що дозволяє уникнути упередженості. Важливо продовжувати інвестувати в генеративний ШІ та хмарні платформи для командної роботи, одночасно розробляючи чіткі етичні регламенти використання цифрових даних. [42]

У розглянутому розділі було здійснено комплексний прикладний аналіз практичного досвіду, методів, інструментів та ефективності впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в операційну діяльність лідерів цифрової трансформації — національного флагмана фінансових послуг АТ КБ «ПриватБанк» та глобального технологічного гіганта корпорації «Microsoft». [1]

На основі проведеного порівняльного та емпіричного дослідження сформовано такі науково-практичні висновки:

1. Галузева диверсифікація та синергія моделей інтеграції. Компаративний аналіз довів, що попри полярне ринкове позиціонування (високоінтенсивний фінансовий сектор B2C у ПриватБанку та інфраструктурні B2B-рішення у Microsoft), обидві організації демонструють єдиний вектор еволюції — перехід до моделі управління на основі даних (Data-Driven Management). Виявлено концептуальну різницю: інтеграція ШІ у ПриватБанку має клієнтоорієнтований (сервісний) характер із фокусом на мобільний банкінг та швидкість обслуговування, тоді як Microsoft реалізує платформний підхід, де ШІ (екосистема Azure AI, Microsoft 365, Copilot) виступає базовою інфраструктурою для когнітивної автоматизації праці.

2. Кардинальна трансформація та оптимізація адміністративного апарату. Емпіричний досвід обох компаній підтверджує, що впровадження розумних чат-ботів, систем обробки природної мови (NLP) та генеративного ШІ для автоматизації рутинних операцій (документообіг, ведення реєстрів, підготовка звітів) дозволяє вивільнити від 30% до 40% робочого часу управлінського персоналу. Цифровізація лінійних функцій не замінює людський капітал, а трансформує його роль, дозволяючи менеджменту

фокусуватися на стратегічному плануванні, креативних рішеннях та складних нестандартних комунікаціях.

3. Дихтомія переваг та критичних ризиків у корпоративному секторі. Дослідження ефективності інтелектуальних систем показало, що вони радикально підвищують швидкість і точність ухвалення стратегічних рішень, мінімізуючи «людський фактор» та суб'єктивні помилки. Водночас процес супроводжується специфічними викликами. Для фінансового сектору (ПриватБанк) найбільшу загрозу становлять кіберризики витоку конфіденційних даних та технічні збої алгоритмів фрод-моніторингу. Для глобального IT-сектору (Microsoft) актуальними є етичні проблеми, загроза алгоритмічної упередженості (data bias) у навчальних вибірках та висока капіталомісткість розробки високорівневих ШІ-рішень.

4. Механізми мінімізації загроз та етико-правова безпека. З'ясовано, що успішна модернізація організаційних структур неможлива без створення надійного контуру безпеки. Ефективна стратегія ПриватБанку базується на багатоступеневому контролі, поєднанні автоматизації з експертним оцінюванням фахівців (концепція «Human-in-the-loop») та жорсткій цифровій гігієні. Свою чергу, досвід Microsoft демонструє важливість реалізації принципів відповідального штучного інтелекту (Responsible AI), регулярного аудиту алгоритмів на предмет дискримінації та дотримання міжнародних стандартів конфіденційності.

5. Стратегічні рекомендації щодо модернізації систем управління. Узагальнення практичного досвіду дозволило сформувати диференційовані рекомендації:

- для фінансових та адміністративно-сервісних установ пріоритетом має залишатися інвестування в системи кібербезпеки, безперервне підвищення цифрових компетенцій персоналу та розширення предиктивної аналітики для персоналізації досвіду користувачів;
- для технологічних компаній ключовим вектором є розвиток концепції зрозумілого ШІ (Explainable AI), підвищення прозорості алгоритмів

та нормативне впровадження чітких етичних регламентів використання хмарних даних.

Таким чином, синергетичне поєднання досвіду світових інноваторів та національних лідерів дозволяє сформувати адаптивну, безпечну та високопродуктивну модель цифрової трансформації.

Вона може бути успішно масштабована та екстрапольована на інші організаційні системи (зокрема, на сферу публічного й державного управління) з метою підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних глобальних викликів. [41]

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент є потужним драйвером модернізації організаційних систем. Аналіз практичних аспектів впровадження ШІ показав, що застосування інтелектуальних інструментів значно підвищує ефективність управлінських процесів, сприяє автоматизації рутинних завдань, покращує якість прийняття рішень та забезпечує гнучкість організацій. Дослідження також підтвердило, що цифровізація адміністративного менеджменту сприяє переходу від традиційних бюрократичних моделей управління до data-driven систем, у яких управлінські рішення базуються на аналітиці даних, прогнозуванні та автоматизованій обробці інформації. [17]

Вивчення тенденцій розвитку ШІ в управлінській сфері засвідчило, що сучасні технології спрямовані на поглиблену аналітику, автоматизацію складних процесів, інтеграцію когнітивних систем і персоналізацію управлінських рішень. Водночас визначено ключові ризики, пов’язані з технічними, етичними, правовими та соціальними аспектами впровадження ШІ, а також запропоновано шляхи їх мінімізації, що є необхідною умовою для безпечного і відповідального використання технологій. [21]

Практичні рекомендації для організацій включають чітке визначення цілей, оцінку готовності, вибір адаптивних рішень, розвиток компетенцій персоналу, управління змінами та постійний моніторинг результатів. Особлива увага приділяється ролі державної політики і нормативно-правового регулювання, які створюють сприятливі умови для розвитку ШІ, забезпечують захист прав громадян і стимулюють інновації. Встановлено, що інтеграція цифрових платформ, хмарних сервісів та аналітичних систем створює передумови для формування гнучкої, прозорої та адаптивної управлінської екосистеми.

Отже, результати дослідження свідчать про високий потенціал штучного інтелекту як інструменту модернізації адміністративного менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності організаційних систем у цифрову епоху. Водночас успішна інтеграція ШІ потребує комплексного підходу, врахування ризиків і активної участі всіх зацікавлених сторін.

Практичне значення дослідження інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент полягає у визначенні ефективних підходів і рекомендацій, які сприяють модернізації організаційних систем та підвищенню їх продуктивності. Результати роботи можуть бути використані як теоретична і методична база для впровадження інтелектуальних технологій у практику управління різних організацій, що дозволить оптимізувати адміністративні процеси, автоматизувати рутинні завдання та покращити якість прийняття управлінських рішень. Зокрема, розроблені рекомендації щодо оцінки готовності організацій до впровадження ШІ, вибору адаптивних технологічних рішень, а також управління змінами і підвищення кваліфікації персоналу можуть бути застосовані керівниками і фахівцями для планування і реалізації цифрової трансформації.

Практичне значення дослідження також полягає у визначенні необхідності розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу, зокрема навичок роботи з аналітичними платформами, інформаційними системами та інструментами штучного інтелекту. Практичні аспекти, висвітлені у роботі, допоможуть уникнути типових помилок і мінімізувати ризики, пов’язані з впровадженням нових технологій. [19]

Крім того, результати дослідження мають значення для формування державної політики і нормативно-правового регулювання у сфері застосування ШІ, що сприятиме створенню сприятливого середовища для інновацій і захисту прав учасників процесу. Впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій, їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та розвитку цифрової економіки в цілому.

Запропоновані підходи можуть бути використані для створення стратегій цифрової трансформації організацій та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Отже, практичне значення роботи полягає у створенні комплексного підходу до інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та інноваційності організаційних систем у сучасних умовах.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в адміністративний менеджмент є динамічною і багатогранною сферою, що відкриває широкі можливості для подальших наукових досліджень. Перспективи розвитку цієї тематики пов’язані з необхідністю глибшого вивчення як технологічних, так і соціально-організаційних аспектів застосування ШІ у модернізації організаційних систем. По-перше, важливо продовжувати дослідження щодо удосконалення методів інтеграції ШІ в управлінські процеси, зокрема розробки адаптивних і масштабованих технологічних рішень, які враховують специфіку різних типів організацій і галузей. Це включає вивчення ефективності різних алгоритмів, їх впливу на якість прийняття рішень та оптимізацію ресурсів. По-друге, актуальним є дослідження етичних, правових і соціальних викликів, пов’язаних із застосуванням ШІ в адміністративному менеджменті. Необхідно розробляти нові підходи до забезпечення прозорості алгоритмів, захисту персональних даних, а також формування нормативно-правової бази, що регулює використання інтелектуальних систем у публічному і приватному секторах. Окремої уваги потребують питання кібербезпеки, етичного використання ШІ, забезпечення прозорості алгоритмів та формування ефективних механізмів захисту цифрових даних. По-третє, перспективним напрямом є вивчення впливу ШІ на розвиток людського капіталу, зокрема на зміну ролі працівників, потребу у нових компетенціях та методи навчання і перепідготовки персоналу. Це дозволить створити ефективні стратегії управління змінами і адаптації організацій до цифрової трансформації. [35]

Крім того, важливо досліджувати інтеграцію ШІ з іншими інноваційними технологіями, такими як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та блокчейн, що може значно розширити функціональні можливості адміністративного менеджменту і підвищити його гнучкість. Нарешті, подальші дослідження мають враховувати міжнародний досвід і тенденції, сприяючи гармонізації стандартів і кращих практик у сфері застосування ШІ, що підвищить конкурентоспроможність організацій на глобальному рівні. [27]

Отже, перспективи подальших досліджень у сфері інтеграції штучного інтелекту в адміністративний менеджмент є надзвичайно широкими і включають як технологічні інновації, так і соціально-організаційні трансформації, що забезпечить сталий розвиток і модернізацію організаційних систем у цифрову епоху.

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект стає не лише інструментом автоматизації, а стратегічним ресурсом розвитку організацій, що визначає ефективність, стійкість та конкурентоспроможність систем адміністративного менеджменту. [39]

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бернард Марр. Big Data та штучний інтелект для бізнесу / пер. з англ. Київ, 2022. 240 с.
2. Бойко О. В. Адміністративний менеджмент: теорія і практика : посібник. Київ, 2019.
3. Бондаренко С. В. Управління змінами в організаціях. Київ, 2019.
4. Воронкова В. Г., Дуюн О. Д., Сіра К. В. Інноваційна концепція адміністративного управління та сучасні підходи до його комплексного аналізу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–17 квітня 2026 р.). Київ : Києво-Могилянська академія, 2026. (Здано до друку).
5. Глущенко В. В. Організаційні системи: теорія і практика управління : посібник. Київ, 2018.
6. Гнатюк Р. В. Управління проектами цифрової трансформації : практ. посібник. Львів, 2022.
7. Даниленко М. В. Штучний інтелект та автоматизація управління : посібник. Київ, 2021.
8. Демінг В. Едвардс. Менеджмент якості: нові підходи / пер. з англ. Львів, 2018.
9. Джеймс Уомак, Деніел Джонс. Lean Thinking: менталітет бережливого виробництва / пер. з англ. Київ, 2019.
10. Джонсон Г., Шолл К., Віттінгтон Р. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки / пер. з англ. Київ, 2021.
11. Дмитренко С. В. Інновації в управлінні: теорія і практика. Київ, 2019.
12. Дорошенко В. М. Менеджмент інноваційних процесів. Харків, 2020.

13. Енді Вейр. Інновації в управлінні: цифрові технології і майбутнє організацій / пер. з англ. Київ, 2023.
14. Захарчук В. М. Цифрові технології in управлінні організаціями. Львів, 2019.
15. Іваненко О. П. Інноваційний менеджмент у цифрову епоху : посібник. Київ, 2022.
16. Климчук О. М. Менеджмент змін: цифрова трансформація організацій : посібник. Львів, 2022.
17. Ковальчук С. П. Цифрова трансформація організацій: проблеми та перспективи : монографія. Львів, 2021.
18. Козак Ю. І. Інформаційні технології в управлінні організаціями : посібник. Київ, 2019.
19. Козаченко І. В. Етика та правове регулювання штучного інтелекту. Київ, 2023.
20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: цифрова ера / пер. з англ. Київ, 2020.
21. Кравець І. С. Цифрова трансформація бізнесу та державного управління : монографія. Львів, 2022.
22. Кравченко О. І. Інформаційні системи і технології в управлінні. Харків, 2020.
23. Левченко М. О. Стратегічне управління в умовах цифрової економіки : посібник. Київ, 2020.
24. Литвиненко І. Ю. Перспективи розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія. Київ, 2023.
25. Мартін Р. Цифрова трансформація бізнесу : посібник / пер. з англ. Київ, 2021.
26. Марченко В. М. Штучний інтелект: основи, застосування, перспективи : практ. посібник. Харків, 2020.
27. Мельник В. П. Цифрова економіка: теорія і практика : посібник. Київ, 2021.
28. Пащенко О. В. Теорія управління організаціями. Київ, 2021.

29. Петренко М. С. Цифрове управління організаціями : посібник. Київ, 2021.
30. Пилипенко Ю. О., Осіпенко Р. В., Сіра К. В. Штучний інтелект як інструмент трансформації невизначеності у стратегічну перевагу бізнесу. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 14–15 травня 2026 р.). Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2026.
31. Портер М. Стратегія конкурентної боротьби / пер. з англ. Київ, 2019.
32. Прокопенко І. М. Інформаційні технології в управлінні: теорія і практика. Харків, 2020.
33. Рассел С., Норвіг П. Штучний інтелект: сучасний підхід / пер. з англ. Київ, 2020.
34. Романенко В. П. Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні. Харків, 2018.
35. Савченко І. В. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні. Київ, 2023.
36. Сидоренко Т. І. Адміністративний менеджмент: теоретичні основи і практичні аспекти. Харків, 2020.
37. Сіра К. В. Інтеграція штучного інтелекту в адміністративний менеджмент як рушійна сила модернізації організаційних систем. *Молода наука-2026* : матеріали XIX університетської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених. Запоріжжя : ЗНУ, 2026.
38. Сіра К. В., Воронкова В. Г. Захист авторських прав і змісту цифрових даних. *Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті європейського досвіду* : зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів – м. Торунь, 21–22

листопада 2024 р.) / ред.-упоряд. В. Г. Воронкова. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 47–51.

39. Сіра К. В., Воронкова В. Г. Цифровізація адміністративного менеджменту як ключовий стратегичний ресурс держави та організацій у період глобальної турбулентності. *Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення* : зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів – м. Торунь, 21–22 листопада 2025 р.) / ред.-упоряд.: В. Г. Воронкова, Н. Г. Метеленко. Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2026. С. 466–472.
40. Ткаченко Л. М. Ефективність цифрової трансформації в державному управлінні : посібник. Київ, 2022.
41. Томас Дейвенпорт. Аналітика для бізнесу: рішення на основі даних / пер. з англ. Київ, 2020.
42. Шаповалова Н. В. Автоматизація управлінських процесів та ШІ в організаціях : практ. посібник. Київ, 2021.
43. Шевченко О. І. Управління інноваціями у публічному секторі : посібник. Київ, 2022.