



**Менеджмент**

УДК: 005.336.4:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18927870>

**Інтелектуалізація управлінських процесів в ІТ-секторі  
креативної економіки**

**Прінц Ігор Володимирович**

аспірант, Поліський національний університет

10008 м. Житомир, бульвар Старий 7, Україна

email: [prints.igoo@gmail.com](mailto:prints.igoo@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0423-9123>

**Куцмус Наталія Миколаївна**

д.е.н., професор, завідувач науково-дослідної частини, професор кафедри

міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції,

Поліський національний університет

10008 м. Житомир, бульвар Старий 7, Україна

email: [kutsmusn@ukr.net](mailto:kutsmusn@ukr.net) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9756-7019>

**Прийнято: 12.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026**

**Анотація:** Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до дослідження та аналіз практичних особливостей процесу інтелектуалізації менеджменту креативних індустрій України в умовах цифрової трансформації економіки та експансії технологій штучного інтелекту. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема, аналізу і синтезу, системний та структурно-функціональний підхід, порівняльного аналізу, узагальнення, а також метод кейс-стаді. Інформаційну базу склали аналітичні звіти, статистичні дані, результати досліджень зарубіжних та вітчизняних експертів, а також практичні



кейси провідних українських ІТ та digital-компаній. Для формування концептуальної моделі інтелектуалізації управління використано елементи економіко-математичного моделювання.

У результаті дослідження виявлено ключові тенденції впровадження інтелектуальних технологій у процеси управління, зокрема активне використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів і дашбордів для підтримки управлінських рішень. Доведено, що інтелектуалізація управління сприяє підвищенню швидкості та якості прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів, зростанню операційної гнучкості та інноваційного потенціалу підприємств. Водночас ідентифіковано основні бар'єри впровадження інтелектуальних рішень, серед яких – дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифрової культури та інституційні обмеження. Запропоновано системну модель взаємозалежності цифрових технологій, людського капіталу та бізнес-результатів.

Зроблено висновок, що інтелектуалізація управлінських процесів є ключовим чинником інноваційного розвитку ІТ-секторі креативної економіки. Практичне впровадження інтелектуальних управлінських рішень створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і адаптації до динамічних умов цифрової економіки. Отримані результати можуть бути використані в процесі розроблення стратегій цифрової трансформації та удосконалення систем управління підприємств.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, управління, цифрові технології, ІТ-індустрія, креативна економіка, штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, ефективність управління, інновації, управління знаннями.



**Intellectualization of management processes in the IT sector  
of the creative economy**

**Ihor Prints**

PhD-student, Polissia National University

7 Saryi Boulevard, Zhytomyr, 10008, Ukraine

email: [prints.igoo@gmail.com](mailto:prints.igoo@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0423-9123>

**Nataliia Kutsmus**

Dr. of Economic Sciences, Professor, Head of the Research Department, Professor of  
the Department of International Economic Relations and European Integration

Polissia National University

7 Saryi Boulevard, Zhytomyr, 10008, Ukraine

email: [kutsmusn@ukr.net](mailto:kutsmusn@ukr.net) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9756-7019>

**Abstract:** The purpose of the article is to summarize theoretical and methodological approaches to the study and analysis of practical features of the process of intellectualization of management of creative industries in Ukraine in the context of digital transformation of the economy and expansion of artificial intelligence technologies. The methodological basis of the study consists of general scientific and special methods of cognition, in particular, analysis and synthesis, a systematic and structural-functional approach, comparative analysis, generalization, and the case study method. The information base consists of analytical reports, statistical data, research results from foreign and domestic experts, as well as practical cases from leading Ukrainian IT and digital companies. Elements of economic and mathematical modeling were used to form a conceptual model of management intellectualization.

The study revealed key trends in the implementation of intelligent technologies in management processes, including the active use of artificial intelligence, big data analytics, cloud services, and dashboards to support management decisions. It has been



proven that the intellectualization of management contributes to increasing the speed and quality of decision-making, optimizing the use of resources, and increasing the operational flexibility and innovative potential of enterprises. At the same time, the main barriers to the implementation of intelligent solutions have been identified, including a shortage of qualified personnel, limited financial resources, an insufficient level of digital culture, and institutional constraints. A systemic model of the interdependence of digital technologies, human capital, and business results has been proposed.

It is concluded that the intellectualization of management processes is a key factor in the innovative development of the IT sector of the creative economy. The practical implementation of intelligent management solutions creates the conditions for increasing the competitiveness of enterprises and adapting to the dynamic conditions of the digital economy. The results obtained can be used in the process of developing digital transformation strategies and improving enterprise management systems.

**Keywords:** intellectualization, management, digital technologies, IT industry, creative economy, artificial intelligence, big data, cloud computing, management efficiency, innovation, knowledge management.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною цифровізацією, яка зумовлює трансформацію управлінських процесів у всіх сферах креативної економіки, зокрема, в ІТ-секторі. Зростання ролі інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, Big Data та аналітика на основі CRM-систем, змінює підходи до прийняття управлінських рішень, планування, організації та контролю діяльності компаній. В умовах глобальної конкуренції ключовим фактором ефективності стає не лише технічне забезпечення, а й здатність компаній формувати інтелектуальні системи управління, що поєднують аналітичні інструменти, креативне мислення та знання персоналу. Разом з тим, попри динамічний розвиток вітчизняного ІТ-сектору та креативних індустрій, рівень



інтелектуалізації управлінських процесів залишається нерівномірним – багато компаній стикаються з проблемами інтеграції інтелектуальних технологій у традиційні бізнес-моделі, браком фахівців з управління знаннями та недостатньою адаптивністю економічних законів до цифрової реальності. У результаті цього формується потреба у науковому осмисленні феномену інтелектуалізації управління як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтелектуалізації управлінських процесів в умовах цифрової трансформації економіки стала об'єктом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, О. Карлова та Й. Малишевський розглядають інтелектуалізацію управлінських процесів як комплексну трансформацію організаційних структур, інформаційних потоків та виробничих процесів, що дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до глобальних змін та підвищувати конкурентоспроможність [8]. Н. Мартинович та С. Плуталов акцентують на впливові креативних індустрій на національну економіку та підкреслюють роль креативного потенціалу у забезпеченні економічного зростання і сталого розвитку [9].

Інтелектуалізацію як базис становлення креативної економіки досліджує С. Ханін (2023), відзначаючи, що розвиток людського капіталу, накопичення знань та впровадження інноваційних рішень формує нові економічні відносини та стимулює створення продукції високої доданої вартості [11]. Зарубіжні дослідники, зокрема К. Стачова, Ж. Папула, З. Стачо та Л. Конова, підкреслюють важливість зовнішніх партнерств у навчанні та розвитку персоналу, що забезпечує адаптацію організацій до змін, спричинених Четвертою промисловою революцією, та підвищує інноваційний потенціал компаній [7].

Окрему увагу слід приділити практичним напрацюванням українських компаній, що відображені у галузевих звітах та науково-аналітичних



публікаціях. Так, SoftServe демонструє можливості впровадження генеративного штучного інтелекту у бізнес-аналітику [6], Sigma Software аналізує тенденції розвитку AI-рішень у креативних та промислових галузях [5], а Genesis презентує приклади ефективного використання аналітики даних у продуктовому менеджменті [3]. Deloitte Ukraine відзначає, що успішна цифровізація потребує інтеграції технологій та розвитку організаційної компетентності керівників [2].

Проведений аналіз літератури свідчить, що хоча науково-практична проблема інтелектуалізації управління активно досліджується, більшість робіт зосереджена на технологічному чи організаційному її аспектах. Водночас комплексне розуміння взаємозв'язку між теорією управління знаннями, цифровими технологіями та розвитком креативної економіки визначає актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових і прикладних напрацювань щодо цифрової трансформації та впровадження інструментів штучного інтелекту в управління, у дослідженнях інтелектуалізації управлінських процесів в IT-секторі креативної економіки зберігається низка аспектів, які залишаються недостатньо розкритими або фрагментарно висвітленими.

По-перше, невирішеним залишається питання узгодженої концептуалізації поняття «інтелектуалізація управління» саме для креативних індустрій, зокрема, IT сфери. У більшості робіт інтелектуалізація трактується або як технологічна автоматизація (через AI/Big Data), або як розвиток людського капіталу та знанневих практик. Натомість інтегрована рамка, що поєднувала б цифрові рішення, управління знаннями та специфіку креативної економіки в єдиній управлінській логіці не знайшла належного обґрунтування. Причиною такої прогалини є міждисциплінарність проблеми: технологічні дослідження часто не враховують управлінсько-економічний вимір, тоді як менеджмент-орієнтовані підходи не деталізують механізми інтеграції цифрових інструментів у процеси ухвалення рішень. Водночас без чіткої концептуальної моделі ускладнюється



порівняння результатів різних досліджень та формування практичних рекомендацій для підприємств.

По-друге, недостатньо дослідженим є причинно-наслідковий зв'язок між використанням інтелектуальних технологій і бізнес-результатами в українському контексті. Наявні публікації здебільшого описують успішні приклади цифровізації чи перераховують інструменти, але рідко детермінують, *за рахунок яких саме управлінських механізмів* AI, аналітика даних, хмарні сервіси чи дашборди трансформують управлінські процеси та впливають на продуктивність, швидкість ухвалення рішень, їх інноваційність. Ця прогалина пояснюється обмеженістю доступу до внутрішніх даних компаній, різноманітністю метрик, а також складністю відокремлення ефекту цифрових інновацій від впливу інших факторів (ринкової кон'юнктури, структури команд, масштабу бізнесу), що є критичним для обґрунтування доцільності інвестицій в інтелектуальні рішення.

По-третє, дискусійним і недостатньо розробленим залишається питання вимірювання рівня інтелектуалізації управління та цифрової зрілості управлінських процесів. У дослідженнях часто застосовуються загальні індикатори цифровізації або IT-інновацій, але відсутній уніфікований набір показників, придатний саме для IT та креативних індустрій, де значна частина результату формується нематеріальними активами (знання, компетенції, інтелектуальна власність, креативні продукти). Причини – складність кількісної оцінки нематеріальних результатів, різні стандарти внутрішньої звітності компаній та відсутність єдиної методики інтеграції KPI, аналітики й управління знаннями. Водночас, коректне вимірювання є основою для порівняння компаній, оцінки ефективності трансформацій і вибору управлінських стратегій.

По-четверте, потребує додаткового дослідження ролі людського капіталу, організаційної культури та управління змінами як умов ефективної інтелектуалізації. Більшість дослідників акцентують увагу на технологіях, але практичні бар'єри (дефіцит компетенцій, спротив змінам, недостатня



управлінська готовність) часто розглядаються лише декларативно, без системного аналізу взаємодії «технології – люди – процеси». Це пояснюється тим, що соціально-організаційні чинники складніше операціоналізувати, ніж технологічні; до того ж емпіричні дані про корпоративні практики в Україні є обмеженими. Однак, саме ці чинники визначають реальну спроможність підприємств перетворювати цифрові інструменти на управлінські результати.

По-п'яте, недостатньо розкритими залишаються етичні, правові та безпекові аспекти застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні, особливо щодо прозорості алгоритмів і роботи з даними. У роботах переважає інструментальний підхід ("що дає ШІ"), тоді як питання відповідальності за управлінські рішення, дотримання вимог до захисту персональних даних і довіри до алгоритмічних рекомендацій часто не отримують належної уваги. Причиною є швидкість розвитку технологій, фрагментарність нормативного поля та різний рівень практик комплаєнсу в компаніях. Важливість цього аспекту зумовлена тим, що масштабування інтелектуальних систем без врегулювання ризиків може знижувати якість управління та створювати репутаційні й юридичні загрози.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до дослідження та аналіз практичних особливостей процесу інтелектуалізації менеджменту креативних індустрій України в умовах цифрової трансформації економіки та експансії технологій штучного інтелекту. Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

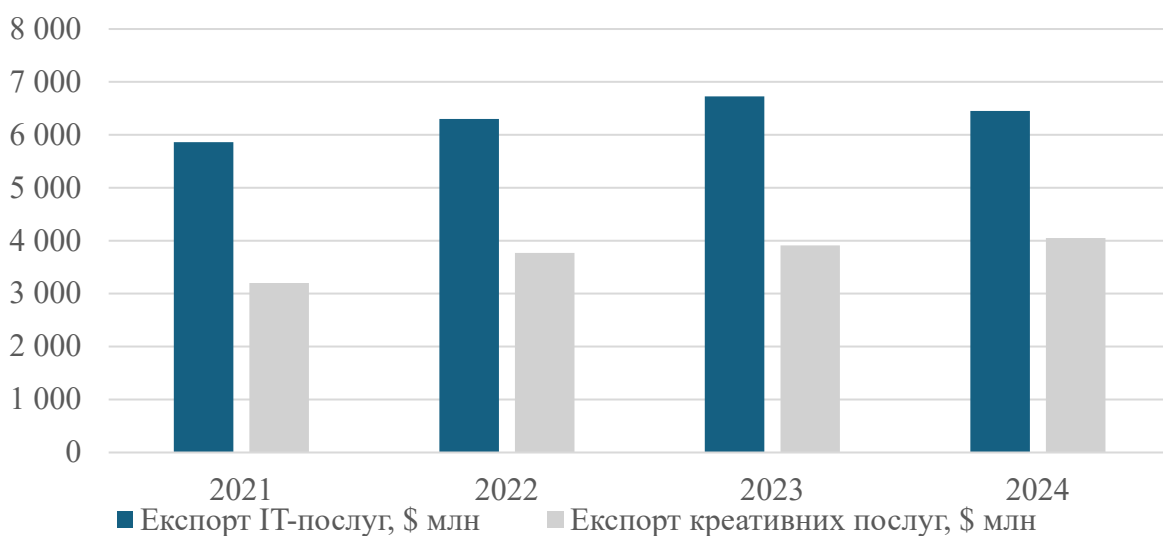
1. Уточнення змісту інтелектуалізації управлінських процесів у контексті ІТ сектору креативної економіки;
2. Визначення механізмів впливу ШІ, Big Data, хмарних сервісів і дашбордів на управлінські рішення та бізнес-результати;
3. Обґрунтування підходів до оцінювання ефективності інтелектуалізації через КРІ та цифрові інструменти моніторингу;



4. Формування системної моделі взаємодії цифрових рішень, людського капіталу та результативності підприємства як практичного орієнтиру для менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією та зростанням ролі знань і інтелектуального капіталу у створенні конкурентних переваг підприємств. Інформаційні технології, штучний інтелект та аналітичні системи стають не лише інструментами автоматизації, а й ключовими механізмами формування нових моделей управління. Особливо гостро ця проблема постає в ІТ та інших сферах креативної економіки, де динаміка ринку та потреба в швидкому прийнятті управлінських рішень вимагають високого рівня когнітивного потенціалу організацій.

Динаміка розвитку цих секторів в Україні (рис. 1) свідчить про поступове зростання значення інтелектуалізації управлінських процесів: за 2021–2024 роки спостерігається стабільне зростання експорту ІТ- та інших креативних послуг, що демонструє збільшення частки креативного сектору у загальному обсязі експорту та підкреслює зростаючу роль знань і технологій у економічному розвитку.



**Рис. 1. Динаміка розвитку ІТ та креативних індустрій України**

Джерело: побудовано за даними [dou.ua](https://dou.ua), [mcs.gov.ua](https://mcs.gov.ua)



У таких умовах традиційні підходи до менеджменту виявляються недостатньо ефективними для забезпечення результативності, інноваційності та сталого розвитку підприємств. Зростає значення інтелектуалізації управлінських процесів, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, управління знаннями та формування компетентностей управлінців.

Інтелектуалізація управлінських процесів розглядається як комплексне підвищення ефективності прийняття рішень та організаційного розвитку через інтеграцію знань, інноваційних технологій і компетентностей управлінців. У науковій літературі «інтелектуалізація» трактується як системне використання інформаційних і аналітичних ресурсів для оптимізації діяльності підприємства та створення додаткової цінності. У свою чергу управлінські процеси визначаються як сукупність дій щодо планування, організації, контролю та мотивації для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Цифрова трансформація виступає каталізатором цих процесів, забезпечуючи безперервний обмін даними, швидкий доступ до аналітики та гнучкість управлінських рішень [1]. Сучасні дослідження підкреслюють, що інтелектуалізація управління неможлива без активного застосування цифрових технологій. Штучний інтелект автоматизує аналітичні та рутинні процеси, знижуючи навантаження на менеджерів і підвищуючи точність прогнозів. Big Data дозволяє виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики та приймати стратегічні рішення на основі реальних даних, а інтернет речей забезпечує збір інформації в реальному часі для швидкої реакції на ринкові зміни та підвищення ефективності процесів [11].

Практичне розуміння інтелектуалізації управління найбільш доцільно розглядати саме на прикладі компаній ІТ-галузі. Це зумовлено тим, що інформаційні технології одночасно виступають і об'єктом, і драйвером інтелектуалізації управління. З економічної точки зору ІТ-сектор характеризується високою часткою працівників, що володіють іноземними мовами, значною залежністю від інновацій, швидкою динамікою ринку та



високою конкуренцією, що робить ефективність управлінських рішень критично важливою для стійкого розвитку компаній.

На відміну від традиційних галузей, де інтелектуалізація переважно спрямована на автоматизацію операційних процесів, в ІТ вона безпосередньо пов'язана з управлінням знаннями, розвитком людського капіталу, аналітикою даних та оптимізацією проєктної діяльності. Висока питома вага нематеріальних активів (інтелектуальна власність, програмні продукти, алгоритми, дані, компетенції персоналу) робить інтелектуалізацію управління ключовим фактором економічної ефективності ІТ-компаній. Саме тому в межах даного дослідження ІТ-галузь обрано як базову сферу для аналізу практичної реалізації інтелектуалізації управлінських процесів, оскільки вона найбільш чутлива до цифрових змін та інновацій.

Хмарні сервіси та аналітичні платформи забезпечують доступність інформації, інтеграцію різнорідних джерел та підтримку командної роботи. Поєднання цих технологій з управлінням знаннями створює нову модель менеджменту, де цифрові інструменти і людський капітал функціонують як єдине ціле. Тобто така інтеграція підвищує продуктивність, конкурентоспроможність і формує стійку організаційну культуру, здатну адаптуватися до швидких змін цифрового середовища [9].

Серед українських компаній лідерами у застосуванні інтелектуалізації є SoftServe, Sigma Software, Genesis та Deloitte Ukraine. SoftServe у своєму дослідженні «GenAI Strategy 2024: Transforming Enterprises with Generative AI» демонструє, що генеративний штучний інтелект здатен трансформувати бізнес-аналітику, оптимізувати процеси прийняття рішень та підтримати персоналізоване управління проєктами [6]. Sigma Software систематично аналізує тенденції розвитку ШІ-рішень у креативних індустріях та впроваджує їх у продуктовий менеджмент, маркетинг і дизайн-процеси, що дозволяє компаніям підвищувати якість продуктів і швидкість реакції на запити ринку [5]. Genesis демонструє приклади ефективного використання Big Data та аналітичних



платформ для прогнозування попиту, управління проектами та підвищення продуктивності команд [3]. Deloitte Ukraine акцентує на інтеграції цифрових інструментів у системи управління підприємств, особливо у сфері IT-консалтингу та цифрових трансформацій, що дозволяє формувати інтелектуальну основу стратегічного планування [2].

Міжнародна практика підтверджує ефективність інтелектуалізації у різних секторах. Так, зовнішні партнерства у навчанні персоналу сприяють подоланню викликів індустрії 4.0, а використання AI, IoT, Big Data та хмарних сервісів оптимізує виробничі процеси, прогнозує ризики та підвищує операційну ефективність. У креативних індустріях інтелектуалізація забезпечує гнучкість у створенні продуктів, аналізі потреб споживачів та персоналізації пропозицій, стимулюючи інноваційний розвиток і конкурентоспроможність.

Аналіз діяльності сучасних IT-компаній дозволяє виокремити тенденції сучасної інтелектуалізації управління:

- інтеграція III та аналітики у бізнес-процеси;
- розвиток цифрових компетенцій управлінців;
- підвищення ролі даних у прийнятті рішень;
- формування цифрової культури організацій.

Ефективне поєднання технологій і людського капіталу стає визначальним фактором продуктивності та конкурентоспроможності підприємств у динамічному економічному середовищі. Оцінка ефективності інтелектуалізації управлінських процесів визначає вплив цифрових технологій та управління знаннями на продуктивність організації. Вона аналізує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати ресурси та забезпечувати інноваційність. Швидкість ухвалення рішень відображає адаптивність організації та інтеграцію аналітичних даних у бізнес-процеси. Економія ресурсів демонструє ефективність використання фінансових, трудових та технологічних потенціалів, а рівень інноваційності – здатність створювати нові продукти, послуги та управлінські рішення для здобуття конкурентних переваг [8].



Для оцінки ефективності інтелектуалізації управління застосовують КРІ, цифрові дашборди та аналітику великих даних. КРІ вимірюють досягнення цілей і виявляють слабкі місця в управлінні, дашборди відображають ключові показники в режимі реального часу для швидкого прийняття рішень, а Big Data-аналітика дозволяє глибоко аналізувати інформаційні потоки, прогнозувати тенденції та оцінювати результати впровадження інтелектуальних технологій. У межах ІТ-галузі інтелектуалізація управлінських процесів базується на поєднанні підходів до управління, орієнтованих на дані, штучний інтелект, гнучкі методології, управління знаннями та цифровий моніторинг ефективності. Вона передбачає активне використання аналітики великих даних, бізнес-аналітики та цифрових дашбордів для обґрунтування управлінських рішень у реальному часі, що дозволяє зменшити суб'єктивність управління та підвищити його економічну результативність.

*Таблиця 1*

**Показники ефективності інтелектуалізації управлінських процесів**

Показник ефективності	Зміст показника	Інструменти оцінки	Досвід імплементації в компаніях
Швидкість прийняття рішень	Час від надходження запиту до ухвалення рішення	КРІ, цифрові дашборди	SoftServe – скорочення часу ухвалення проектних рішень на 25% завдяки ШІ-аналітиці
Економія ресурсів	Оптимізація витрат та використання персоналу	КРІ, Big Data-аналітика	Genesis – зменшення витрат на управління проектами на 18% через автоматизацію процесів
Рівень інноваційності	Кількість та якість нових продуктів/послуг	КРІ, аналітика, дашборди	Sigma Software – запуск 5 нових ШІ-рішень для креативних клієнтів у 2024 році

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Водночас штучний інтелект застосовується для прогнозування попиту, оцінки ризиків проектів, оптимізації розподілу ресурсів, автоматизації рутинних завдань і підтримки стратегічного планування. Ці процеси органічно поєднуються з гнучкими методологіями управління, такими як Agile, Scrum і Kanban, які забезпечують швидку адаптацію до змін, безперервне вдосконалення



процесів і підвищення продуктивності команд. Важливою складовою є також систематизоване управління знаннями через внутрішні бази даних, платформи обміну досвідом та корпоративне навчання, що сприяє розвитку компетенцій персоналу. Додатково інтелектуалізація підтримується цифровими інструментами моніторингу ефективності управління, зокрема системами КРІ, автоматизованою звітністю та аналітичними панелями, які забезпечують прозорість і керованість управлінських процесів.

В ІТ-підприємствах ефективність інтелектуалізації управлінських процесів вимірюється через систему взаємопов'язаних кількісних та якісних показників, які відображають як економічні результати діяльності компанії, так і рівень цифрової зрілості управління. Оцінка здійснюється через аналіз швидкості ухвалення управлінських рішень та ступеня її скорочення завдяки використанню аналітики й штучного інтелекту, якості продукту, а також ефективності використання ресурсів шляхом оптимізації бюджету, зменшення перевитрат та автоматизації процесів. Важливим виміром є рівень інноваційності, який відображається у кількості впроваджених ШІ-рішень, створених цифрових продуктів та результатах дослідницької діяльності, поряд із оцінкою цифрової зрілості управління (через ступінь інтеграції аналітики, штучного інтелекту та автоматизації в управлінські процеси). Для комплексного вимірювання цих аспектів застосовуються КРІ, інструменти бізнес-аналітики та машинного навчання, цифрові дашборди, системи управління проектами, а також спеціалізовані аналітичні платформи, що забезпечують системний моніторинг та обґрунтованість управлінських рішень.

На практиці українські digital-компанії демонструють значний прогрес у застосуванні таких підходів. Так, SoftServe скоротила час ухвалення проектних рішень на 25% завдяки інтеграції ШІ-аналітики, Genesis оптимізувала управління проектами, зменшивши витрати на 18%, а Sigma Software запровадила кілька нових ШІ-рішень у креативних проектах 2024 р. Узагальнення досвіду показує, що системне використання інструментів оцінки



ефективності інтелектуалізації дозволяє не лише вимірювати результативність впровадження цифрових технологій, а й визначати пріоритетні напрями розвитку, забезпечуючи синергію між технологічним потенціалом і компетентністю управлінців [3, 5, 6].

Цифрова трансформація управлінських процесів супроводжується рядом викликів, що охоплюють технологічні, кадрові та організаційні аспекти. Складності впровадження інновацій, обмежена цифрова компетентність персоналу та недостатня адаптивність організаційних структур уповільнюють ефективну інтеграцію інтелектуальних технологій. Окрім цього, застосування ШІ та аналітичних систем ставить питання етики та прозорості прийняття рішень. Відповідно, вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток організаційної культури [1].

*Таблиця 2*

**Основні проблеми та шляхи їх вирішення  
в контексті інтелектуалізації управління**

Проблема	Суть	Шляхи подолання
Технологічні бар'єри	Обмежена інтеграція інновацій, високі витрати на впровадження	Модульні та хмарні рішення, поетапна цифровізація
Кадрові проблеми	Низька цифрова компетентність персоналу	Навчання, сертифікації, залучення експертів
Організаційні перешкоди	Недостатня адаптивність структур, низька культура прийняття рішень на основі даних	Перегляд структури, управління змінами, розвиток data-driven culture
Етичні та правові ризики	Прозорість алгоритмів, обробка персональних даних	Внутрішні політики, аудит алгоритмів, дотримання етичних стандартів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Беручи за основу результати проведених досліджень розроблено системну модель інтелектуалізації управлінських процесів, яка інтегрує цифрові технології та управління знаннями для підвищення ефективності організацій.



**Рис. 2. Схема системної моделі інтелектуалізації управлінських процесів**  
Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Модель дозволяє структурувати взаємодію трьох критично важливих компонентів: цифрових технологій, людського капіталу та бізнес-результатів. Її суть полягає у тому, щоб показати, як інтеграція інтелектуальних технологій і управління знаннями впливає на ефективність прийняття рішень, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Завдяки моделі можна системно оцінювати процеси інтелектуалізації: вона візуалізує потоки інформації між технологіями та людьми, демонструє зворотний зв'язок між результатами діяльності та управлінськими практиками, а також ілюструє механізми вдосконалення організаційної структури. Таким чином, модель виступає не лише аналітичним інструментом, а й практичним орієнтиром для керівників та фахівців, дозволяючи оптимізувати інвестиції у цифрові ресурси, підвищувати компетентність персоналу та забезпечувати сталість розвитку у динамічному середовищі ІТ та креативних індустрій. Її ключова цінність полягає у



комплексному підході – поєднанні технологічних інновацій і людського фактора дозволяє створити синергію, що сприяє швидкому адаптуванню до ринкових змін, підвищує рівень інноваційності та зміцнює позиції організації на національному та міжнародному ринку.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що інтелектуалізація управлінських процесів є ключовим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку ІТ та креативних компаній України. Узагальнення теоретичних засад досліджуваної проблеми доводить, що інтелектуалізація базується на інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та управління знаннями в систему менеджменту підприємства. Практичний аналіз особливостей менеджменту компаній з ІТ-галузі довів, що саме цей сектор є найбільш репрезентативним для дослідження інтелектуалізації управління, оскільки він характеризується високою місткістю знань, значною роллю інновацій та критичною залежністю від якості управлінських рішень. Використання ШІ, Big Data, хмарних технологій та цифрових платформ управління забезпечує швидше прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та підвищення продуктивності команд. Розроблена системна модель інтелектуалізації управлінських процесів демонструє взаємозв'язок між цифровими технологіями, людським капіталом та бізнес-результатами, дозволяючи комплексно оцінювати ефективність управління та визначати напрями його вдосконалення. Вимірювання інтелектуалізації в ІТ здійснюється через систему КРІ, цифрові дашборди та аналітику великих даних, що дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність, а й прогнозувати майбутні тенденції розвитку. Таким чином, інтелектуалізація управлінських процесів у ІТ-галузі створює синергетичний ефект між технологіями та людським капіталом, забезпечуючи адаптивність організацій до динамічного цифрового середовища та формуючи основу для сталого розвитку на національному та міжнародному ринку.



### Список використаних джерел

1. Alvarenga A., Matos F., Godina R., Matias J. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 14. Article 5824. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
2. Deloitte Ukraine. Tech Trends 2024: Intelligent Enterprise and Future of IT in Ukraine. Київ, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>.
3. Genesis. Digital Product Management and Data Analytics in Ukraine. Київ, 2023. URL: <https://gen.tech>.
4. Kusuma Kumari V. L. L. Artificial Intelligence in Business Management: Unlocking Opportunities, Addressing Challenges, and Transforming Corporate Leadership. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. 2025. Vol. 10, No. 48s. P. 1208–1220. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i48s.9741>.
5. Sigma Software. AI Trends and Innovations Report 2024. Київ, 2024. URL: <https://sigma.software>.
6. SoftServe. GenAI Strategy 2024: Transforming Enterprises with Generative AI. Львів, 2024. URL: <https://www.softserveinc.com>.
7. Stachová K., Papula J., Stacho Z., Kohnová L. External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 2. Article 345. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020345>.
8. Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11).
9. Мартинович Н., Плуталов С. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08>.



10. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка України 2023: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

11. Ханін С. Інтелектуалізація як базис становлення креативної економіки. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*, секція «Економіки і підприємництва», 16 січня 2023 р. URL: <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>.