

РОЗДІЛ III. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

УДК 378.016:005]:[004.588+004.8]

Сергій Денежніков

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID 0000-0003-3289-8399

Світлана Моцак

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID 0000-0003-3941-9143

DOI 10.24139/2312-5993/2026.01/117-134

ПРОБЛЕМА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЕЛЕМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИКЛАДАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ДИСЦИПЛІН

Поточні тенденції цифровізації в галузі освітньої діяльності, а також активні трансформації технологій у галузі менеджменту сприяли виникненню нових підходів в організації навчального процесу та викладанні дисциплін управлінського спектру. Цифрова трансформація освіти передбачає наявність у випускника-управлінця базових навичок роботи з інформацією, необхідної для вирішення завдань, пов'язаних з індивідуальною та спільною роботою, взаємодією в колективі організації, для створення та редагування нового контенту, для вирішення концептуальних, технічних та практичних проблем тощо. У цих умовах виникає необхідність зміни та актуалізації робочих програм дисциплін, навчальних планів з метою внесення та додавання до їх змісту використання різних цифрових технологій та інструментів, освоєння та оволодіння якими допоможе швидше освоїти дисципліну.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, цифрові технології, цифровий інструмент, управлінські дисципліни, менеджмент.

Постановка проблеми. Освіта – це одна із сфер діяльності, яка в умовах бурхливого розвитку цифрових технологій та штучного інтелекту переживає найбільш сильне потрясіння. Застосування інструментів штучного інтелекту у викладацькій діяльності з менеджменту може розглядатися як проривна, радикальна інновація, що призводить до реорганізації, трансформації функцій та завдань викладача.

Поточні тенденції цифровізації в галузі освітньої діяльності, а також активні трансформації технологій у галузі менеджменту сприяли виникненню нових підходів в організації навчального процесу та у викладанні дисциплін управлінського характеру. Застосування випускниками знань та навичок у сфері інформаційних та «наскрізних» технологій обумовлено зростаючими вимогами роботодавців до рівня оволодіння цифровими компетенціями. Цифрова трансформація освіти передбачає наявність у випускника-управлінця базових навичок роботи з інформацією, необхідною для вирішення завдань, пов'язаних

з індивідуальною та спільною роботою, взаємодією в колективі організації, для створення та редагування нового контенту, для вирішення концептуальних, технічних та практичних проблем, використання хмарних сервісів для перегляду, пошуку та фільтрації, нормативної документації у цифровому чи паперовому форматі.

У цих умовах виникає необхідність зміни та актуалізації робочих програм дисциплін та навчальних планів з метою внесення та додавання в їх зміст використання різних цифрових технологій та інструментів, освоєння та володіння якими допоможе швидше освоїти дисципліну.

Аналіз актуальних досліджень. Ступінь розробленості проблеми використання штучного інтелекту у викладанні управлінських дисциплін в Україні та світі можна оцінити як середній: є окремі програми підвищення кваліфікації, збірники кейсів та дослідження, але системна методологія й усталена практика ще перебувають на стадії формування. В Україні вже існують збірники матеріалів та практичні кейси щодо застосування штучного інтелекту у педагогічній діяльності, зокрема у сфері менеджменту. Це свідчить про початок систематизації знань, але поки що бракує глибоких емпіричних досліджень. У світі ситуація схожа: штучний інтелект активно інтегрується у бізнес-освіту (МВА-програми, симуляції, аналітика даних), але більшість університетів перебувають на стадії експериментів і пілотних курсів. Системна інтеграція у викладання менеджменту ще формується.

Різні аспекти досліджень проблем використання цифрових технологій і штучного інтелекту зокрема, знаходимо у працях О. Вартанової (Вартанова, 2020), Дж. Крейнфілда (Крейнфілд, 2022), К. Ван (Ван, 2025), С. Бушері (Бушері, 2023) та ін.

Мультидисциплінарні можливості, виклики та перспективи впровадження елементів штучного інтелекту в систему освіти є предметом наукових розвідок Дж. Чаттерджі (Чаттерджі, 2023), А. Даміко (Даміко, 2025), Й. Двіведі (Двіведі, 2023) та С. Щелокової (Щелокова, 2023).

ChatGPT у менеджменті використовується як інструмент для оптимізації рутинних процесів, підтримки прийняття рішень, навчання персоналу та комунікації з клієнтами. Він може підвищити ефективність менеджерів, але водночас створює ризики залежності від алгоритмів та етичні виклики. Ці проблеми знаходять своє відображення у працях таких вчених, як П. Гупта (Гупта, 2024), К. Ху (Ху, 2023), К. Лі (Лі, 2025), С. Уолсі (Уолсі, 2024).

Психологічні механізми впливу емоційного інтелекту на управлінські процеси в закладах освіти та вплив цифрових технологій на права людини вивчають О. Жмурко (Жмурко, 2025) та С. Кравчук (Кравчук, 2025).

Особливості гібридного навчання, питань, як штучний інтелект змінює стратегію розвитку освіти, систему мотивації студентів вивчають І. Буряк (Буряк, 2023), І. Джоузі (Джоузі, 2024), В. Лім (Лім, 2023).

Проблемі академічної доброчесності використання генеративного штучного інтелекту присвячено роботи Г. Фатемі (Фатемі, 2020).

Викликами для викладання управлінських дисциплін залишаються: баланс між технологіями та людським фактором: важливо не замінювати живу дискусію та критичне мислення; етичні стандарти: необхідно розробити правила використання штучного інтелекту у менеджменті, щоб уникнути зловживань; інтеграція в корпоративну культуру: ChatGPT має бути інструментом підтримки, а не заміни менеджера.

Метою статті є огляд застосування цифрових інструментів та елементів штучного інтелекту в процесі освоєння дисциплін управлінської спрямованості.

Методи та методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: системний підхід, відповідно до якого між елементами педагогічного процесу: прийомами, формами, методами навчання та виховання, між елементами змісту навчального матеріалу дисципліни, а також інших дисциплін, що входять до навчального плану професійної підготовки, вибудовуються системоутворюючі зв'язки; структурно-функціональний підхід, згідно з яким педагогічна система складається із структурних та функціональних компонентів, кожен структурний елемент робить внесок у досягнення мети, тобто має функціональне призначення; діяльнісний підхід до побудови процесу навчання, що забезпечує посилення його практико-орієнтованого характеру; особистісно-орієнтований підхід до процесу навчання, націлений на розвиток у студентів механізму саморозвитку, готовності до нових відкриттів і побудови власної освітньої траєкторії; компетентнісний підхід до оцінки готовності до застосування технологій штучного інтелекту; дослідження у галузі цифровізації освіти; роботи, присвячені феномену високих технологій у сучасному суспільстві та проблемі застосування високих технологій в освіті.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз психолого-педагогічної, методичної, філософської та спеціальної літератури; нормативних документів, освітніх стандартів; літератури, присвяченої технологіям штучного інтелекту; педагогічне моделювання; емпіричні – експертна оцінка, тестування, апробація, статистичні – шкалювання, критерій Фішера, критерій Стьюдента.

Виклад основного матеріалу. Напрями розвитку та використання інформаційних технологій в освіті умовно можна поділити на такі групи:

- цифрові комунікації (використання та застосування відео-конференцзв'язку, месенджерів; інших засобів комунікації, інтегровані в різні платформи, блог-платформи, соціальні мережі тощо);
- засоби організації курсів (використання LMS-платформ, сервісів для хостингу, сервісів для хостингу статичних сайтів, інші спеціальні платформи);
- електронні конспекти (використання рукописних конспектів та комбінування конспектів з електронним форматом, складання графіків та діаграм тощо);
- інструменти візуалізації (використання графічних макетів, оформлення інфографіки, створення класичних презентацій, створення інтерактивних презентацій);
- авторське подання медіа матеріалів (додавання рукописних коментарів, використання PDF-файлу для спільної роботи, відеороликів, додавання коментарів, субтитрів, перекладів; інтеграція перевірочних матеріалів);
- засоби проектної роботи (спільна робота над документами, презентаціями, таблицями; складання анотацій до документів, контроль термінів виконання проектів тощо);
- цифровий інструмент – це підгрупа цифрових технологій, які розробляються для розвитку якості, швидкості та привабливості передачі у викладанні та навчанні.

Нині у сфері управлінських дисциплін ми стоїмо на порозі зародження нової гібридної моделі викладання. Якщо кілька років тому під гібридною моделлю стали розуміти поєднання офф-лайн та онлайн навчання, то тепер перед викладацькою спільнотою в галузі економіки та управління стоїть завдання вироблення розуміння та принципів гібридної моделі навчання, що ефективно поєднує в собі викладача та штучний інтелект, що виступає в ролі свого роду коуча.

У ряді досліджень справедливо зазначається, що коли штучний інтелект виступає в ролі коуча, продуктивна співпраця з людиною може здійснюватися в плануванні, моніторингу та контролі мислення, почуттів і дій. Ця особливість штучного інтелекту безумовно важлива для переосмислення та трансформації викладання управлінських дисциплін (Кравчук, 2025, с. 111).

Варто відзначити, що наприкінці ХХ століття в умовах становлення освіти, заснованої на інформаційних технологіях, було усвідомлено, що онлайн викладання повинен здійснювати не просто викладач, а команда фахівців, включаючи розробника змісту, методиста (фахівця з онлайн методів навчання), спеціаліста з підтримки інформаційної інфраструктури навчальних взаємодій (тьюторів), які забезпечують навчальні взаємодії з онлайн студентами, а іноді й спеціаліста з методів оцінювання знань в онлайн-освітньому середовищі.

Надання заснованих на цифрових технологіях навчальних курсів здійснюється групою фахівців, до якої можуть входити:

- консультант із методів навчання;
- тьютор для інтерактивної взаємодії;
- спеціаліст із контролю за ходом навчання;
- технологи (з телекомунікацій, програмного забезпечення тощо);
- адміністратори навчальних центрів;
- координатори навчального майданчика (Даміко, 2025).

Нині інтеграція інструментів штучного інтелекту у викладацьку діяльність дозволяє автоматизувати низку функцій членів цих команд. Так, штучний інтелект допомагає викладачеві обрати найбільш ефективні методи навчання, надає певну допомогу при оцінюванні робіт студентів, може виступати коучем у процесі самотестування та самооцінювання студентом своїх знань тощо. Певний ступінь автоматизації цих завдань за допомогою штучного інтелекту свідчить про «повернення» до ситуації, коли центром процесу викладання на основі новітніх технологій стає викладач. Саме він/вона, застосовуючи інструменти штучного інтелекту, вже сьогодні може самостійно практично без залучення інших фахівців (наприклад, методистів, ІТ-фахівців) розробляти та реалізовувати сучасні курси як у очному, так і онлайн форматі. Інакше кажучи, на зміну командам фахівців з онлайн викладання приходить гібридна модель «викладач+штучний інтелект» (Крейнфілд, 2022, с. 98).

Слід зазначити, що свого роду драйвером цих змін часом є студенти, які нерідко раніше викладачів активно освоюють інструменти штучного інтелекту, зокрема нейромережі, та використовують їх у своїй навчальній та дослідницькій діяльності. Студент тепер все рідше відвідує бібліотеку, конспектуючи необхідні матеріали або копіюючи, наприклад, статті, що його цікавлять. Навичка промптингу може суттєво скорочувати час на інтеграцію інформаційно-аналітичного матеріалу за допомогою штучного інтелекту. А перша часто негативна реакція на це у викладачів часом змінюється бажанням опанувати новий інструментарій штучного інтелекту, взяти його на озброєння у своїй педагогічній діяльності, що, у свою чергу, може призводити до підвищення залучення студентів до освітнього процесу.

Якщо запропонований тут погляд на необхідність системного переосмислення підходів до викладання управлінських дисциплін під впливом розвитку штучного інтелекту у формі нової гібридної моделі «викладач+штучний інтелект» є досить новаторським, то в роботі гібридних команд в управлінській діяльності та студентських команд (студент/и+штучний інтелект) придбаває актуальності і показує, як GPT-3 може стати членом гібридної команди, що розробляє інноваційний продукт.

Це яскраво представлено на описі навчання за програмою Executive MBA (майстер ділового адміністрування для керівників), яке вирішує складне навчальне завдання, використовуючи інструмент штучного інтелекту. У цьому прикладі ChatGPT спочатку замислювався як інструмент підтримки пошуку інформаційно-аналітичних матеріалів, тобто той, хто навчається, використав його, щоб розібратися в новій темі. Але він також став своєрідним членом команди, який надавав емоційну підтримку слухачеві програми EMBA, виступаючи фактично в ролі коуча (Уолсі, 2024, с. 930).

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту робить затребуваною у сфері управлінської освіти співпрацю людини та генеративного штучного інтелекту, становлення та розвиток гібридної моделі «викладач+штучний інтелект». Однак цей процес носить суперечливий характер, ставить низку нових складних педагогічних та організаційних питань, які породжують певні парадокси.

З одного боку, інструменти генеративного штучного інтелекту, такі як ChatGPT, часто оцінюються як друг, філософ, провідник «гуманного» способу взаємодії та генерування корисних відповідей.

Таке позитивне сприйняття їх підтверджують і рекордні темпи зростання кількості користувачів інструментів генеративного штучного інтелекту. Так, розроблений OpenAI ChatGPT досяг мільйона користувачів за п'ять днів і 100 мільйонів користувачів через два місяці після оприлюднення в листопаді 2022 р., встановивши рекорд споживачів, що швидко зростає. У той час як TikTok знадобилося близько дев'яти місяців, а Instagram близько двох з половиною років, щоб досягти 100 млн. користувачів (Чаттерджі, 2023).

З іншого боку, чимало викладачів, які висловлюють побоювання з приводу генеративного штучного інтелекту, особливо щодо етичних питань, таких як оригінальність і плагіат. Це призвело до того, що спостерігаються випадки заборони в освіті інструментів генеративного штучного інтелекту (Фатемі, 2020, с. 1311).

Справедливо зазначається, що інструменти генеративного штучного можуть створювати гострі проблеми для викладачів (особливо у закладах вищої освіти, де ведуться активні дослідження) у визначенні того, чи представлені студентами знання є новими для них або просто перефразуванням. Критики застосування штучного інтелекту вважають, що інструменти генеративного штучного інтелекту, такі як ChatGPT, по суті є «високотехнологічним плагіатом» і «способом уникнути навчання».

Як і будь-яка радикальна інновація, інтеграція у викладання управлінських дисциплін інструментів генеративного штучного інтелекту призводить не лише до зміни технологічної основи навчання, а й потребує відповідних інноваційних змін у педагогічних та адміністративних процесах. Поки цього не відбувається, технологічні інновації (у нашому випадку генеративний штучний інтелект) існують в організаційній системі, розробленій для попереднього технологічного покоління, що породжує суперечності та проблеми. Якщо в умовах COVID-19 існував вимушений жорсткий пресинг щодо швидкої інтеграції технологій відеоконференцзв'язку у навчальний процес (Щелокова, 2023), то у разі генеративного штучного інтелекту потрібні подальші дослідження, широкий дискурс щодо пошуку нових механізмів адміністрування навчального процесу та адаптації педагогічних технологій.

Суперечливими видаються і оцінки щодо доступності генеративного штучного інтелекту. З одного боку, мовний бар'єр є однією з вельми поширених проблем для іноземних студентів, які навчаються за управлінськими спеціальностями. Як правило, для дисциплін з

менеджменту та економіки характерні об'ємні текстові матеріали, розвинений термінологічний апарат, доступні і безкоштовні інструменти штучного інтелекту дозволяють іноземним студентам швидше і ефективніше інтегруватися в навчальний процес, що робить для них більш доступними програми. Але, з іншого боку, це загострює проблеми академічної доброчесності, часто ненавмисного плагіату (Ху, 2023).

Слід наголосити, що питання доступності генеративного штучного інтелекту в навчанні має й інший аспект. Багато компаній-розробників інструментів штучного інтелекту працюють по бізнес-моделі Freemium, тобто базова версія безкоштовна, але доступ до розширеного функціоналу платний. Розвиток гібридної моделі «викладач + штучний інтелект» призводить до необхідності вирішення таких адміністративних проблем, як купівля навчальним закладом прав доступу до платних інструментів штучного інтелекту, забезпечення регулярного доступу до них студентів. Як наслідок, вже сьогодні у низці досліджень наголошується на загостренні проблеми рівності доступу студентів до освітніх технологій, заснованих на штучному інтелекту. Наприклад, у деяких державних школах Австралії, США забороняють цю технологію, але при цьому вона доступна здобувачам платних закладів освіти (Фатемі, 2020, с. 1312).

У рамках гібридної моделі критично важливою навичкою стає вміння викладача ефективно працювати з нейромережами. Важливою умовою ефективності цієї взаємодії стає промпт-інжиніринг або промптинг (він англ. prompt – підказка) – вміння формулювати запит до нейромережі таким чином, щоб отримати бажаний конкретний результат. Промптинг може допомогти викладачеві не тільки отримати необхідну інформацію від нейромережі, але й проаналізувати та структурувати наявні дані, а також створити нові зображення, текст, відео та музику. Вміння складати запит можна виразити через формулу:

«роль + завдання + цільова аудиторія + формат + деталі = промпт»

У поданій формулі категорія «роль» відповідає на питання «Хто вирішує завдання?», тобто, на якому рівні нейромережа виконуватиме поставлене завдання. Наприклад, їй можна задати роль методиста чи професора. Категорія «завдання» відповідає за постановку основного завдання для нейромережі, що є що і що їй потрібно зробити. Важливим елементом є «цільова аудиторія», яка дозволяє штучному інтелекту зрозуміти, для кого він виконує завдання: чи школярі, чи студенти

третього курсу ОП «Менеджмент освіти». «Формат» містить у собі подання результату: текст, список, таблиця, картинка тощо, а «деталі» вказують, що ще необхідно врахувати у процесі виконання завдання, щоб отримати бажаний результат, включаючи можливі обмеження (наприклад, не використовувати певне джерело інформації тощо). Таким чином, структуру промпту можна подати у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Структура промпту для нейромережі

Питання	Елемент	Приклад
Хто розв'язує завдання?	Роль	Ти – професор менеджменту у провідному університеті.
Яке це завдання?	Завдання	Твоє завдання – сформулювати 5 тестових питань на тему «Продуктивність праці менеджера»
Для кого потрібно виконати поставлене завдання?	Цільова аудиторія	Студенти 3-го курсу ОП Менеджмент освіти
Як уявити результат?	Формат	Результат уяви у вигляді списку тестових питань з множинним вибором та із зазначенням правильних відповідей.
Що необхідно врахувати під час виконання завдання?	Деталі	Не використовуй складної термінології. Обов'язково включи питання щодо способів вимірювання продуктивності праці.

Таким чином, можна виділити ряд фундаментальних правил для складання промптів, що забезпечують точність та релевантність одержуваних результатів:

- ясність і конкретність формулювання: запит має бути структурованим, уникаючи двозначних формулювань, які можуть призвести до неоднозначних інтерпретацій моделі;
- контекстуальність та деталізація: чим більше актуальних відомостей включено в запит, тим вища ймовірність отримання змістовної та точної відповіді. Введення додаткової інформації, такої як предметна область, часові рамки та рівень глибини аналізу, сприяє більш осмисленій відповіді;
- завдання додаткових умов та обмежень: уточнення параметрів пошуку інформації дозволяє мінімізувати ризик отримання нерелевантних даних;
- визначення бажаного формату відповіді: вказівка на кращу

структуру відповіді (есе, список, порівняльна таблиця, код тощо) сприяє точному відповідності отриманого результату очікуванням користувача;

- перевірка та коригування отриманого результату: аналіз та при необхідності доопрацювання запиту після отримання початкової відповіді є важливим елементом взаємодії з нейромережею. Інтегративний процес уточнення формулювання сприяє наближенню до відповіді, який користувач чекає від нейромережі (Буряк, 2023, с. 7216).

Незважаючи на широкі можливості штучного інтелекту у сфері обробки інформації та генерації текстів, його застосування пов'язане з низкою важливих обмежень, серед яких можна виділити ключові аспекти:

- якість вихідних даних: нейромережі навчаються на великих обсягах даних, проте наявність застарілої, неповної або упередженої інформації може призвести до неточних висновків;

- обмежена глибина аналізу: штучний інтелект демонструє високу продуктивність в обробці інформації, але його здатність до критичного осмислення та глибокої аналітики обмежена, що може призводити до спрощення складних тем та некоректних узагальнень;

- правові та етичні аспекти: питання конфіденційності, захисту персональних даних, авторського права та інформаційної безпеки є значущими викликами під час використання штучного інтелекту, з якими ще доведеться впоратися;

- феномен «галюцинацій»: у ряді випадків нейромережі можуть генерувати неіснуючі чи недостовірні факти, що потребує додаткової перевірки отриманої інформації;

- змістовні обмеження: для запобігання розповсюдженню шкідливої або забороненої інформації нейромережам встановлюються тематичні обмеження щодо етичних, соціальних та правових норм (Бушері, 2023).

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту потребує усвідомленого підходу, що включає розуміння принципів формування промптів, критичну оцінку отриманих даних та облік юридичних аспектів, що забезпечить ефективну взаємодію між викладачем та штучним інтелектом.

Новий погляд на функціонал сучасного викладача у рамках гібридної моделі передбачає використання можливостей генеративного штучного інтелекту для розробки та дизайну курсу. Зокрема, генеративний штучний інтелект на основі заданого промпту може створити:

- тематичний план курсу з урахуванням актуальних тенденцій у сфері;
- оптимальну послідовність тем для дотримання логіки розповіді;
- сформовані за темами компетенції та освітні результати;
- креативні назви модулів/розділів курсу;
- презентації, інфографіку та інші матеріали для інтерактивного заняття;
- методичні матеріали з метою оцінки знань студентів (Гупта, 2024).

У гібридній моделі штучний інтелект дає ту саму метапозицію, яка дозволяє викладачеві поглянути на свій курс і на його дизайн під іншим кутом, привнести нові ідеї, врахувати сучасні тренди. Таким чином, штучний інтелект допомагає викладачеві підтримувати актуальність курсів та запропонованих завдань.

Так, серед методичних питань викладання, у вирішенні яких уже сьогодні можна ефективно використати генеративний штучний інтелект, слід зазначити аналіз зворотного зв'язку студентів за прослуханими курсами. Застосування штучного інтелекту у цій сфері дозволяє швидко та об'єктивно обробити великі масиви даних, виявити ключові закономірності та запропонувати рекомендації щодо покращення програм (Джоузі, 2024).

Штучний інтелект має стати інструментом, який допомагає викладачеві приймати більш обґрунтовані рішення, але не замінює критичне осмислення та педагогічну майстерність. Хоча варто відзначити, що в даному випадку штучний інтелект має певні переваги, серед яких можна виділити:

- об'єктивність та емоційна неупередженість — штучний інтелект не схильний до суб'єктивного сприйняття та аналізує зворотний зв'язок виключно на основі даних, що допомагає уникнути особистих уподобань та упереджених інтерпретацій;
- висока швидкість обробки даних — навіть великі масиви відгуків можуть бути проаналізовані за лічені хвилини, тоді як вручну такий аналіз зайняв би значно більше часу;
- гнучкість в обробці інформації — штучний інтелект здатний не тільки класифікувати дані, але й генерувати структуровані звіти, будувати статистичні викладки та пропонувати наочні рекомендації (Ван, 2025).

Іншим прикладом взаємодії викладача зі штучним інтелектом у рамках гібридної моделі є розробка системи оцінювання та перевірки завдань. Серед основних можливостей застосування штучного інтелекту можна виділити:

I. Генерація тестових завдань.

Використання штучного інтелекту у цій галузі допомагає економити час, оскільки викладачі за допомогою інструментів штучного інтелекту можуть швидко отримати великий набір різноманітних тестів; при цьому можна гнучко генерувати тести різного рівня складності та в різних форматах (множинний вибір, відкриті питання, завдання на відповідність тощо). Викладач може завантажувати різні навчальні матеріали (підручники, статті, лекції), на основі яких система формуватиме питання, що сприяє підвищенню адаптивності змісту дисциплін. Як приклади інструментів для генерації тестів можна навести:

- GigaChat, GPT, DeepSeek – мають великі можливості адаптації матеріалу під запити викладача, але вимагають навички промптингу.
- BriskTeaching – інтегровані платформи для автоматизованої підготовки завдань із можливістю безшовної інтеграції завдань у google.forms
- Magic School – платформа, яка дозволяє без навичок промптингу готувати велику кількість різноманітних завдань, у тому числі на основі матеріалів викладача.

II. Створення завдань із відкритою відповіддю.

Штучний інтелект може не тільки генерувати тести, але й формувати завдання з розгорнутою відповіддю, наприклад:

- критичне есе на тему;
- створення кейсів та ситуаційних завдань;
- підготовка текстів для аналізу.

Використання штучного інтелекту у цьому напрямку корисне для створення індивідуалізованих завдань з урахуванням специфіки предмета та рівня підготовки студентів.

III. Перевірка тестових та відкритих завдань

Штучний інтелект може виступати як автоматизований оцінювач, аналізуючи відповіді студентів за заздалегідь заданими критеріями. Наприклад:

- *автоматична перевірка тестів із множинним вибором* – онлайн перевірка через інтеграцію з іншими системами або програма ZipGrade, що дозволяє сканувати та аналізувати паперові форми тестів;

- *оцінка есе та письмових робіт* – штучний інтелект може аналізувати текст на відповідність заданим викладачем критеріям (відповідність темі, логічність викладу, аргументація, стилістичні особливості тощо).

IV. Формування індивідуального зворотного зв'язку

Однією з ключових функцій штучного інтелекту в освітньому процесі є надання персоналізованих рекомендацій студентам. Генеративний штучний інтелект може:

- давати розгорнуті коментарі до помилок та рекомендації щодо їх виправлення;
- пропонувати додаткові матеріали для опрацювання складних тем;
- оцінювати прогрес студента та пропонувати адаптивні завдання.

Незважаючи на очевидні переваги, використання штучного інтелекту в системі оцінювання супроводжується певними викликами:

- відсутність людського фактору – штучний інтелект не завжди здатний врахувати емоційні та креативні аспекти відповіді студента;
- потенційні помилки алгоритмів – можливість неправильної інтерпретації тексту чи некоректного визначення рівня аргументованості;
- проблеми з академічною доброчесністю – студенти можуть намагатися використати штучний інтелект для автоматичної генерації відповідей (Двіведі, 2023).

Генеративний штучний інтелект є потужним інструментом для автоматизації процесу оцінювання та перевірки завдань. Він дозволяє прискорити підготовку тестів, аналізувати письмові роботи, виявляти помилки та надавати індивідуальний зворотний зв'язок. Однак важливо зберігати баланс між автоматизованою оцінкою та експертною думкою викладача, щоб гарантувати якість та об'єктивність освітнього процесу. Оптимальним варіантом є комбінований підхід, при якому штучний використовується як допоміжний інструмент, а фінальні рішення приймаються людиною (Лім, 2023).

Актуалізації та реконструюванню змісту дисципліни, що викладається, можуть підлягати компетенції (розширення індикаторів), лекційний блок, розширення видів самостійної роботи та засоби оцінювання.

Розглянемо прикладний характер застосування цифрових інструментів стосовно викладання управлінських дисциплін на

прикладі дисципліни «Менеджмент персоналу». Метою дисципліни є створення умов отримання первинних умінь з управління особистістю і колективом за умов постійно мінливого соціально-економічного середовища проживання і обмеженості ресурсів. Майбутні менеджери повинні вміти організовувати реалізацію організаційно-управлінських рішень в умовах середовища, визначати свої особисті ресурси, можливості та обмеження для досягнення поставленої мети та вміти проводити заходи щодо побудови та реалізації кар'єри персоналу в організації. Менеджмент – це дисципліна, яка вивчає питання самоорганізації праці менеджера. Зміст дисципліни дає великі можливості вивчення її з погляду цифрових технологій викладання, оскільки досягти особистої продуктивності й ефективності у роботі можливо лише з умінням працювати з різними цифровими інструментами (Жмурко, 2025, с. 120).

Лекційний блок у викладанні дисципліни підлягає актуалізації, з точки зору включення до нього знайомства із загальними тенденціями цифрової економіки в рамках курсу, що викладається. Вивченню підлягають такі розділи як сутність та зміст менеджменту персоналу, кар'єрні переваги у процесі вибору індивідуальних траєкторій розвитку. Доцільним буде включення до класичного уявлення знань про розвиток науки про організацію праці та різні міждисциплінарні теми, які розкривають застосування цифрових технологій у персональному менеджменті. Як приклад можна розглянути освітні кейси із застосуванням великих даних та технологій інтернету речей при врахуванні показників праці в різних організаціях у тому числі на виробництві, а також знайомство з цифровими ресурсами для пошуку, аналізу інформації для прогнозування та стратегічного планування кар'єрних заходів персоналу (Лі, 2025).

Практичний блок у викладанні курсу може бути розширений представленням та вивченням цифрових інструментів, які необхідні для планування та делегування завдань керівника. Використання великого обсягу інформації є одним із основних завдань сучасного менеджера. Кількість операцій, які має виконати, організувати чи проконтролювати керівник збільшилася. Керівник приймає рішення у постійному режимі багатозадачності. Саме тому сучасний керівник має використовувати цифрові інструменти для планування своїх завдань. Це збільшить ефективність як його діяльності, так й усієї команди, отже, і навчального закладу загалом.

Проаналізувавши найпопулярніші програми для делегування завдань, ми виділяємо кілька основних функцій, які мають бути присутніми у цифровому інструменті планування керівника:

- синхронізація на різних пристроях. Інформація, збережена в додатку, не повинна мати чіткої прив'язки до одного гаджета;
- поділ завдань чи напрямів роботи. Сортування та структурування різних типів робіт спрощують сприйняття, поділяючи масив інформації на дрібні підпункти для послідовного виконання;
- статуси виконаних робіт. Керівник повинен мати можливість визначити життєвий цикл завдання, щоб бачити обсяг виконаної роботи;
- можливість використання програми всієї командою фірми. Для цього потрібно, щоб інструмент налаштовував права доступу, можливість одночасної роботи кількох користувачів над одним завданням і поєднання особистих і групових завдань;
- взаємозв'язок із користувачем. Наприклад, нагадування, інтеграція з календарем чи голосовий зв'язок. Це робить роботу керівника більш організованою та стабільною;
- зв'язок із клієнтами чи колегами через додаток. Це може бути месенджер завдань, чат або інтегрована з поштою будь-яка функція, яка спростить діалог (Вартанова, 2020, с. 90).

Таким чином, організація практичного заняття в рамках вивчення курсу може включати порівняльний аналіз вивчення цифрових інструментів планування часу керівника на прикладі посадових обов'язків керівника закладу освіти. Мета виконання завдання: вибір відповідного цифрового інструменту для особистої роботи.

Засоби оцінювання можуть бути представлені завданнями із застосуванням конкретних цифрових інструментів; груповими завданнями із крос-рецензуванням; відображенням власної позиції щодо використання цифрових інструментів в екзаменаційних питаннях та тестах. Як приклад можна запропонувати розбір кейсу щодо планування часу керівника із застосуванням конкретного цифрового інструменту.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. У даний час виникає гостра необхідність зміни та актуалізації робочих програм дисциплін та навчальних планів з метою внесення та додавання до їх змісту використання різних цифрових технологій та інструментів. Багато організацій, у тому числі й освітні, виділяють величезну кількість ресурсів для нарощування свого потенціалу,

переходячи на виробництво нових продуктів і рішень. Підготовка сучасних управлінців не повинна залишатися без участі та впровадження в освітній контент цифрових наскрізних технологій, оскільки нині більшість процесів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, вже відбувається із застосуванням штучного інтелекту, аналізу та зберігання великих даних.

На жаль, спостерігається дефіцит вітчизняного програмного забезпечення навчального профілю. У зв'язку з переходом на нову систему освіти необхідність у таких продуктах істотно зростає, оскільки багато програмних продуктів пішли з вітчизняного ринку. Тому необхідно, на наш погляд, встановлювати прямі зв'язки з розробниками таких програмних продуктів, враховуючи у спільній роботі освітні цілі та завдання.

За всієї складності та часом суперечливості процесів інтеграції інструментів генеративного штучного інтелекту у викладання управлінських дисциплін вони відкривають нові горизонти, які вимагають трансформації того, як ми вчимо і взаємодіємо. Переосмислення існуючих педагогічних практик підготує нас до майбутнього та дозволить залишатися актуальними у ньому. Генеративний штучний інтелект дедалі більше зможе виступати у ролі наставника щодо управлінських дисциплін, допомагаючи студентам інтегрувати і освоїти кодифіковані, явні знання. Уміння генерувати і використовувати неявні знання, розвивати критичне мислення у студентів, формувати багато м'яких компетенцій буде все більшою мірою завданням викладачів у рамках гібридної моделі «викладач+штучний інтелект». Все частіше основним завданням викладача аналогічно менеджеру, який розробляє стратегію, буде розробка гіпотез, тестування тощо.

ЛІТЕРАТУРА

- Вартанова, О. В. (2020). Методика викладання управлінських дисциплін в контексті формування у студентів компетенцій XXI століття *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 58, 87-96. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_58_12 (Vartanova, O. V. (2020). Methodology of teaching management disciplines in the context of forming students' competences of the 21st century. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 58, 87-96. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_58_12)
- Жмурко, О. (2025). Психологічні механізми впливу емоційного інтелекту на управлінські процеси в закладах освіти *Педагогіка безпеки*, 10, № 2. 118-124. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedbez_2025_10_2_8 (Zhmurko, O. (2025). Psychological mechanisms of the influence of emotional intelligence on

- management processes in educational institutions *Pedagogy of safety*, 10, No. 2. 118-124. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedbez_2025_10_2_8)
- Кравчук, С. (2025). Вплив штучного інтелекту на культурні права людини *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки, 12, № 1, 108-119. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2025_12_1_16 (Kravchuk, S. (2025). The impact of artificial intelligence on human cultural rights *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. Series: Legal Sciences, 12, No. 1, 108-119. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2025_12_1_16)
- Bouschery, S., Blazevic, V., & Piller, F. (2023). Augmenting Human Innovation Teams with Artificial Intelligence: Exploring Transformer-Based Language Models. *Journal of Product Innovation Management*, 40(3).
- Burak, I., & Razumova, T. (2023). *INTED2023 Proceedings. Distant vs face-to-face vs hybrid learning: pros & cons for professional education* (pp. 7215-7219). Valencia: IATED.
- Chatterjee, J., & Dethlefs, N. (2023). This new conversational AI model can be your friend, philosopher, and guide ... and even your worst enemy. *Patterns*, 4(1), 100676.
- Cranefield, J., Winikoff, M., Chiu, Y., Li, Y., Doyle, C., & Richter, A. (2022). Partnering with AI: The case of digital productivity assistants. *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 53(1), 95-118.
- D'Amico, A., Delteil, B., Hazan, E., Tricoli, A., & Montard, A. (5 February 2025). *How AI is transforming strategy development*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development/>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., and other (2023). Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- Fatemi, G., & Saito, E. (2020). Unintentional plagiarism and academic integrity: The challenges and needs of postgraduate international students in Australia. *Journal of Further and Higher Education*, 44(10), 1305-1319.
- Gupta, P., Mahajan, R., Badhera, U., & Kushwaha, P. S. (2024). Integrating generative AI in management education: A mixed-methods study using social construction of technology theory. *The International Journal of Management Education*, 22(3).
- Hu, K. (2023). ChatGPT sets record for fastest-growing user base. URL: <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01>
- Jose, E. M. K., Prasanna, A., Kushwaha, B. P., & Das, M. (2024). Can generative AI motivate management students? The role of perceived value and information literacy. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101082. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101082>
- Lee, K.-W. (2025). An integrated framework for Gen AI-assisted management learning: Insights from Kolb's learning cycle theory and knowledge types perspectives. *The International Journal of Management Education*, 23(2), 101164. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101164>
- Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J., Pallant, J. L., & Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarok or reformation? A paradoxical

- perspective from management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100790.
- Shchelokova, S., & Suslova, I. (2023). Managerial competencies of graduates: Requirements in the post-covid era. *INTED2023Proceedings* (p. 6662-6662). IATED.
- Valcea, S., Hamdani, M. R., & Wang, S. (2024). Exploring the Impact of ChatGPT on Business School Education: Prospects, Boundaries, and Paradoxes. *Journal of Management Education*, 48(5), 915-947. <https://doi.org/10.1177/10525629241261313>
- Wang, K., Cui, W., & Yuan, X. (2025). Artificial Intelligence in Higher Education: The Impact of Need Satisfaction on Artificial Intelligence Literacy Mediated by Self-Regulated Learning Strategies. *Behavioral Sciences*, 15(2), 165. <https://doi.org/10.3390/bs15020165>

SUMMARY

Dieniezhnikov Serhii, Motsak Svitlana. A Problem of Using Digital Tools and Elements of Artificial Intelligence in Teaching Management Disciplines.

Current trends in digitalization in the field of educational activities, as well as active transformations of technologies in the field of management, have contributed to the emergence of new approaches to the organization of the educational process and teaching of disciplines of the management spectrum. The digital transformation of education assumes that a graduate-manager has basic skills in working with information necessary for solving tasks related to individual and joint work, interaction in the organization's team, for creating and editing new content, for solving conceptual, technical and practical problems, etc. In these conditions, there is a need to change and update the work programs of the curriculum disciplines in order to introduce and add to their content the use of various digital technologies and tools, the development and possession of which will help to master the discipline faster. The importance and complexity of developing ethical standards for the use of artificial intelligence in management education, according to the authors of this article, will increase in the future, since with the expansion of the functional capabilities of artificial intelligence, new ethical problems will arise. The development of approaches to their solution requires active research in this area.

The development of the hybrid model "teacher+artificial intelligence" leads to the need to bring the regulatory framework into line with new educational technologies. Thus, the inadequacy of the "throat clock" in assessing the work of teachers who use asynchronous modern information technologies (for example, video lectures) has long been understood, but the corresponding indicators are still actively used in certification procedures. The development of indicators for assessing teaching activities that would stimulate the effective use of AI-based technologies, the corresponding transformation of the processes of implementing educational programs is a complex but extremely urgent task. Its solution will allow developing management education in accordance with the demands of the digital economy.

Key words: generative artificial intelligence, digital technologies, digital tool, management disciplines, management.