

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2026. № 2.*  
*ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.101>**

**УДК 005.6:005.1**

*К. С. Джунковська,*

*к. е н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0473-3119>*

*К. Й. Пугачевська,*

*к. е н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними*

*процесами та туризму, Мукачівський державний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0921-6583>*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙ У ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

*K. Dzhunkovska,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International*

*Management, State University of Trade and Economics*

*K. Pugachevska,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of*

*Management, Economic Processes Management and Tourism, Mukachevo State*

*University*

## **ENSURING THE QUALITY OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODELS IN THE INFORMATION SOCIETY**

*У статті здійснено аналіз процесів формування інформаційного суспільства в Україні та визначено їх вплив на трансформацію систем управління організаціями в умовах цифрової економіки. Розглянуто еволюцію нормативно-правового регулювання інформатизації, окреслено ключові принципи розвитку інформаційного суспільства та проаналізовано динаміку позицій України в міжнародних рейтингах електронного урядування. Значну увагу приділено дослідженню сучасних тенденцій цифровізації бізнесу, зокрема впровадженню ERP- та CRM-систем, використанню мобільних додатків, автоматизації основних і допоміжних бізнес-процесів. Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними та економічними викликами, інформаційні технології виступають стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Доведено необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до гнучких, децентралізованих і цифрово орієнтованих підходів, заснованих на принципах адаптивності, аналітики даних та інноваційного розвитку.*

*The article presents a comprehensive and in-depth analysis of the formation of the information society in Ukraine and its impact on the transformation of organizational management systems in the context of the digital economy. The study examines the evolution of the regulatory and legal framework governing informatization processes, highlighting key legislative milestones and their role in creating the institutional foundations for digital transformation and European integration. Particular attention is paid to the development of e-government in Ukraine, including the dynamics of international rankings, the expansion of digital public services, and the growing role of digital platforms in enhancing state–citizen interaction.*

*The paper analyzes current trends in business digitalization across various sectors of the economy, focusing on the adoption of ERP and CRM systems, mobile applications, and data-driven management tools. It is substantiated that information technologies act not only as operational instruments but also as strategic resources that fundamentally reshape managerial paradigms. The*

*transition from traditional hierarchical and centralized management models to flexible, decentralized, and network-based approaches is justified as a necessary response to high levels of uncertainty, hypercompetition, and rapid technological change.*

*The study highlights the importance of business process automation, the use of Big Data analytics, Agile methodologies, and scenario planning in increasing organizational adaptability, efficiency, and resilience. At the same time, key barriers and risks of digital transformation are identified, including cybersecurity threats, resistance to organizational change, insufficient digital competencies of personnel, data quality issues, and financial constraints. The article outlines vectors for further research related to the assessment of digital maturity of enterprises, the development of advanced management models in the information society, and the formation of human capital capable of supporting sustainable digital transformation.*

**Ключові слова:** інформаційне суспільство, організація, управління організацією, управління якістю, управлінська модель, конкурентоспроможність.

**Keywords:** information society, organization, organizational management, quality management, managerial model, competitiveness.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

Становлення інформаційного суспільства супроводжується глибокими соціально-економічними та технологічними змінами, що істотно впливають на характер управлінської діяльності. Цифровізація, зростання обсягів інформації, прискорення комунікаційних процесів та підвищення вимог до прозорості й ефективності управління зумовлюють необхідність трансформації традиційних управлінських моделей. Водночас ключовим критерієм результативності таких трансформацій виступає якість управління,

що визначає здатність організацій і інституцій адаптуватися до динамічних умов розвитку інформаційного суспільства.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій в управлінську практику, питання системного забезпечення якості управлінських моделей залишається недостатньо опрацьованим як у теоретичному, так і в прикладному вимірах. Відсутність комплексного бачення взаємозв'язку між трансформацією управлінських моделей та показниками якості управління ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень і знижує результативність управлінських процесів.

У цьому контексті дослідження трансформації управлінських моделей крізь призму якості набуває особливої актуальності та безпосередньо пов'язується з важливими науковими завданнями, зокрема з розвитком теорії управління в умовах інформаційного суспільства, уточненням категоріального апарату та формуванням методологічних підходів до оцінювання якості управління. Практичне значення зазначеної проблеми полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення управлінських механізмів, підвищення ефективності діяльності організацій та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрових трансформацій.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематику формування інформаційного суспільства досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких В. Бакіров [1], В. Куклін [1], Н. Гавриленко [2], І. Тарасенко [2], В. Кудлай [5], О. Череп [10], А. Череп [10], В. Воронкова [10]. Особливості розвитку підприємств в умовах цифрової економіки представлено у роботах Ж. Кононенко [4], Г. Карнаухової [4], О. Балюк [4], І. Шевчук [11], Л. Райчевої [0], В. Горбаньової [9] та інших. Незважаючи на наявність окремих позитивних прикладів цифровізації вітчизняного бізнесу, більшість українських підприємств усе ще стикається з проблемами фрагментарності змін, відсутності комплексного підходу до цифрової трансформації, недостатнього рівня цифрової зрілості та обмежених

управлінських ресурсів. У цьому контексті практичне опрацювання механізмів функціонування системи управління підприємством в умовах інформаційного суспільства є надзвичайно актуальним.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз процесів трансформації управлінських моделей у контексті розвитку інформаційного суспільства, а також обґрунтування підходів до забезпечення та підвищення якості управлінських рішень.

***Виклад основного матеріалу дослідження.***

Нинішній етап розвитку людства характеризується динамічністю проникнення інформаційних технологій в усі сфери життя, що об'єктивно зумовлює формування інформаційного суспільства. Україна у даному контексті не є виключенням, адже формування інформаційного суспільства є однією з передумов процесів євроінтеграції. Варто зазначити, що в Україні нормативно-правове регулювання процесу інформатизації бере початок у 1992 р., коли було ухвалено Закон України «Про інформацію». У 1998 р. та 2022 р. було ухвалено Закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про Концепцію Національної програми інформатизації» та інші.

На основі порівняльного аналізу міжнародних принципів й стандартів у частині розвитку інформаційного суспільства, варто ідентифікувати такі ключові принципи, які повинні лежати в основі побудови інформаційного суспільства в Україні: принцип пріоритетності інтересів людини, її прав та свобод та принцип захисту інформаційної свободи людини, суспільства та держави в цілому [1; 2].

Показово, що відповідно до дослідження E-Government Development Index, у 2024 р. за показником цифрових державних послуг Україна зайняла 5 позицію (для порівняння у 2018 р. – 102 позиція). Натомість відповідно до дослідження ООН, за підсумками 2024 р. Україна посіла 30 позицію в рейтингу електронного урядування, що на 16 позицій вище порівняно з 2022 р. Суттєве покращення позицій України у досліджуваних рейтингах

зумовлені, на наш погляд, такими знаковими здобутками у сфері інформатизації протягом останніх років, як:

- Україна є першою у світі країною з офіційним електронним паспортом;
- Європейський Союз почав визнавати COVID-сертифікати українців у додатку Дія одними із перших;
- Україна є четвертою країною Європи, яка має цифрові водійські права;
- Додаток Дія станом на початок 2025 р. налічує понад 21 млн осіб, а перелік послуг, які можна отримати в застосунку постійно зростає.

Показовою є також динаміка витрат на електронне урядування та інформатизацію (рис. 1). У 2015-2016 рр. Держаним бюджетом було передбачено лише 2 млн грн на цілі інформатизації, а у 2017 р. ці витрати зросли до 235 млн грн (або на 11650%). Після початку повномасштабного вторгнення РФ витрати Бюджету України на електронне урядування було суттєво скорочено, а виділення коштів у рамках програми інформатизації було призупинено. У 2024 р. на електронне урядування було закладено 606,7 млн. грн та 128,8 млн грн – витрати у рамках програми інформатизації. Що стосується 2025 р., то витрати на електронне урядування, відповідно до розподілу видатків Державного Бюджету України, становили 951,5 млн. грн.



**Рис. 1. Видатки бюджету України на електронне урядування й інформатизацію у 2018-2025 рр., млн грн**

Джерело: побудовано авторами за даними [7].

Разом з тим, в рамках наукової статті основний фокус дослідження сконцентровано на проблематиці управління організацією в умовах інформаційного суспільства. Об'єктивно, що для вітчизняного бізнесу, який перебуває у фазі надвисокої невизначеності, зумовленою військовою агресією РФ впровадження сучасних моделей управління на основі цифрових технологій є не лише актуальним, а й критично необхідним чинником збереження та нарощування потенціалу. Українські підприємства, незалежно від галузі, дедалі більше потребують гнучких, адаптивних та технологічно інтегрованих систем управління, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринку, інформаційної конкуренції та обмежених ресурсів. Особливої значущості набуває питання створення та впровадження таких систем управління, які базуються на принципах цифрової трансформації, автоматизації процесів, обробки великих масивів даних (Big Data), інтеграції CRM- та ERP-систем, а також розвитку цифрових компетенцій персоналу [4; 6; 8]. Саме ці чинники формують основу для формування нових джерел конкурентних переваг та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Державна служба статистики України попри військовий стан надає статистичну інформацію щодо динаміки окремих індикаторів розвитку інформаційного суспільства. Так, частка підприємств, що розробила та активно використовує мобільний додаток для клієнтів зростає у 2025 р. на 0,6%. Якщо проаналізувати окремі види економічної діяльності, то найвища частка підприємств спостерігається у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (15,9%), та сфері роздрібної торгівлі (14,2%), що об'єктивно обумовлено націленістю продукції даної сфери на кінцевого споживача (табл. 1).

Аналіз даних табл. 2. свідчить про зростання використання ERP та CRM-систем серед підприємств у різних галузях впродовж 2022-2025 рр. Загалом частка підприємств, що використовують ERP, зростає з 5,9% у 2022 році до 16,7% у 2025 році, а CRM – з 3,0% до 8,7% [3].

**Таблиця 1. Частка підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів у розрізі окремих видів економічної діяльності в Україні у 2024-2025 рр., %**

| <b>Вид економічної діяльності</b>                                                                                                                                 | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Усього</b>                                                                                                                                                     | <b>3,2</b>  | <b>3,9</b>  |
| Переробна промисловість                                                                                                                                           | 2,0         | 2,1         |
| Постачання електроенергії, газу, пари                                                                                                                             | 8,0         | 4,7         |
| Водопостачання                                                                                                                                                    | 7,3         | 9,2         |
| Будівництво                                                                                                                                                       | 1,2         | 0,9         |
| Оптова та роздрібна торгівля, у т.ч.:                                                                                                                             | 4,8         | 5,8         |
| - роздрібна торгівля                                                                                                                                              | 10,9        | 14,2        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність                                                                                               | 1,9         | 2,6         |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                                                                                                                   | 5,2         | 15,9        |
| Інформація та телекомунікації, у т.ч.:                                                                                                                            | 6,8         | 8,5         |
| - видавнича діяльність; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів; діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення | 5,9         | 8,6         |
| - телекомунікації (електрозв'язок)                                                                                                                                | 8,9         | 15,8        |
| - комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність; надання інформаційних послуг                                                          | 6,4         | 6,0         |
| - рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку; інша професійна, наукова та технічна діяльність; ветеринарна діяльність                                    | 4,6         | 3,8         |
| - діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність                                       | 12,8        | 11,8        |

Джерело: побудовано авторами за даними [3].

У розрізі видів діяльності найактивніше впровадження ERP-систем спостерігається у фармацевтичній (39,1%), туристичній (50%) та автомобільній (28,9%) промисловості у 2025 р. Використання CRM-систем також зростає, причому туристична галузь (55,9%) та інформаційно-телекомунікаційна сфера (20%) демонструють найвищі показники.

Вказане свідчить про тренд цифровізації та автоматизації бізнес-процесів у більшості секторів економіки, з особливо високим рівнем впровадження в галузях, де важливе ефективне управління ресурсами та взаємодія з клієнтами.

**Таблиця 2. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP та CRM для бізнесу, %**

| Вид діяльності                | Частка підприємств, що використовує програмне забезпечення |             |             |            |            |            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
|                               | ERP                                                        |             |             | CRM        |            |            |
|                               | 2022                                                       | 2024        | 2025        | 2022       | 2024       | 2025       |
| <b>Всього</b>                 | <b>5,9</b>                                                 | <b>15,2</b> | <b>16,7</b> | <b>3,0</b> | <b>7,4</b> | <b>8,7</b> |
| Харчова промисловість         | 7,1                                                        | 18,8        | 20,4        | 2,8        | 4,5        | 6,9        |
| Текстильна промисловість      | 5,6                                                        | 12,4        | 13,3        | 3,1        | 6,3        | 5,6        |
| Фармацевтична промисловість   | 14,0                                                       | 27,8        | 39,1        | 3,6        | 19,6       | 13,6       |
| Автомобільна промисловість    | 10,0                                                       | 25,5        | 28,9        | 1,6        | 9,8        | 7,1        |
| Роздрібна торгівля            | 5,7                                                        | 19,6        | 21,2        | 3,4        | 9,5        | 11,2       |
| Інформація та телекомунікації | 9,5                                                        | 22,8        | 24,1        | 6,9        | 16,4       | 20,0       |
| Туристична галузь             | 12,3                                                       | 12,8        | 50,0        | 9,0        | 16,8       | 55,9       |

Джерело: побудовано авторами за даними [3].

Як бачимо, інформаційне суспільство визначається зростаючим впливом інформаційних технологій на всі сфери життя, зокрема на управління організаціями. У цих умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на ієрархічну структуру, жорстке планування та централізоване прийняття рішень, виявляються малоефективними. Замість них на перший план виходять гнучкі, адаптивні моделі, здатні забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Управління у цифрову епоху базується на нових принципах: відкритості, децентралізації, мережевій взаємодії, швидкому обміні інформацією та використанні аналітичних інструментів для прийняття рішень.

У сучасних умовах особливу роль відіграє здатність оцінювати гнучкість і адаптивність управлінських рішень. Нинішні організації повинні оперативно реагувати на коливання ринкового середовища та оперативно коригувати свої дії відповідно до нових викликів. Для досягнення цього доцільно використовувати такі підходи [9; 10]:

- сценарне планування – розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій із подальшим аналізом їх можливого впливу на діяльність компанії;

- Agile-методології – впровадження гнучких управлінських практик, які забезпечують здатність швидко адаптуватися до змін;
- системи зворотного зв'язку – постійний моніторинг результатів реалізованих рішень із подальшим внесенням необхідних коректив.

В рамках даного дослідження, варто відмітити, що сучасне бізнес-середовище дедалі частіше характеризується гіперконкуренцією, тобто стрімкими та непередбачуваними змінами ринку, безперервною появою нових технологій і продуктів, а також загостренням конкурентної боротьби. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування та управління втрачають свою ефективність, адже не враховують динамічний і хаотичний характер ринку. У якості альтернативи застосовується фрактальне управління, тобто методологічний підхід, який розглядає організацію як складну систему з повторюваних, самоподібних елементів, що постійно взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем. Така структура дозволяє кожному елементу бути автономним, приймати рішення на локальному рівні та швидко адаптуватися до змін. Додаткову аналітичну глибину забезпечує теорія хаосу, яка дозволяє оцінити та спрогнозувати поведінку управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності. Вона демонструє, що навіть незначні відхилення в початкових умовах можуть кардинально вплинути на кінцевий результат [4].

У табл. 3 представлено порівняльний аналіз ключових відмінностей між традиційними та трансформованими управлінськими моделями, що виникають у відповідь на виклики інформаційного суспільства. Порівняння за критеріями такими як, структура управління, прийняття рішень, основні ресурси, інструменти та організаційна культура демонструє суттєвий зсув від ієрархічних, жорстких систем до динамічних, децентралізованих і технологічно орієнтованих підходів. Це свідчить про необхідність перегляду управлінських парадигм у напрямі підвищення гнучкості, інноваційності та здатності до адаптації в умовах цифрової трансформації.

**Таблиця 3. Компаративний аналіз традиційних та трансформованих управлінських моделей в умовах інформаційного суспільства**

| <b>Критерій</b>                      | <b>Традиційні управлінські моделі</b> | <b>Трансформовані моделі в інформаційному суспільстві</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Структура управління</b>          | Ієрархічна, централізована            | Децентралізована, мережева, фрактальна                    |
| <b>Прийняття рішень</b>              | Централізоване, лінійне               | Колективне, гнучке, адаптивне                             |
| <b>Основний ресурс</b>               | Матеріальні ресурси                   | Інформація, знання, цифрові дані                          |
| <b>Швидкість реагування на зміни</b> | Низька                                | Висока, завдяки гнучким підходам (Agile, Lean тощо)       |
| <b>Методи планування</b>             | Жорстке довгострокове планування      | Сценарне планування, стратегічна гнучкість                |
| <b>Роль працівника</b>               | Виконавець завдань                    | Активний учасник процесу прийняття рішень                 |
| <b>Інструменти управління</b>        | Накази, звіти, планові документи      | Цифрові платформи, аналітика, штучний інтелект, Big Data  |
| <b>Фокус управління</b>              | Внутрішні процеси                     | Клієнтоорієнтованість, інновації, цифрові трансформації   |
| <b>Організаційна культура</b>        | Авторитарна, стабільна                | Гнучка, адаптивна, орієнтована на зміни та навчання       |

Джерело: побудовано авторами.

Основною метою впровадження інформаційних технологій на підприємстві є автоматизація бізнес-процесів з орієнтацією на підвищення ефективності та результативності функціонування. Суть технології автоматизації полягає в частковому або повному перенесенні стандартних (типових) операцій і завдань управлінського характеру під контроль спеціалізованих інформаційних систем або програмно-апаратних комплексів. Унаслідок цього досягається вивільнення трудових і фінансових ресурсів, зростає продуктивність праці та покращується якість стратегічного управління.

Аналіз практики впровадження програмного забезпечення у діяльність сучасних підприємств свідчить, що автоматизація бізнесу зазвичай реалізується у двох основних напрямках:

- автоматизація ключових бізнес-процесів (зокрема управління продажами чи взаємодією з клієнтами) з метою збільшення обсягів

виробництва й реалізації продукції, а також підвищення загальної прибутковості підприємства;

- автоматизація допоміжних (забезпечувальних) процесів (бухгалтерський облік, складання звітності, документообіг) з метою зниження витрат часу та ресурсів на виконання рутинних операцій.

Безумовно, повноцінна автоматизація діяльності підприємства передбачає інтеграцію обох зазначених напрямів. Однак на практиці більшість компаній обмежується реалізацією одного з них, що пояснюється специфікою галузі, розміром бізнесу та поточними потребами організації.

У рамках даної статті, на наш погляд, доцільно також проаналізувати кейси вітчизняних підприємств щодо трансформації бізнес-моделей, зумовлених викликами діджиталізації та цифровізації. Прикладом ефективної цифрової трансформації є впровадження ERP-системи SAP на підприємстві ПАТ «Укрнафта». В результаті її інтеграції вдалося досягти суттєвого підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів, зокрема в частині фінансів, закупівель і кадрового управління. Централізація інформаційних потоків сприяла оптимізації часу на обробку даних, покращенню планування та забезпеченню контрольованості витрат. Подібний підхід демонструє й аграрний холдинг «Kernel», який застосовує цифрові рішення для управління посівними кампаніями, обліку техніки та контролю за ланцюгами постачання, що дозволяє йому ефективно функціонувати у високоризиковому середовищі аграрного бізнесу. Компанії у сфері логістики та ритейлу також активно використовують ІТ-інструменти. Так, «Нова Пошта» запровадила роботизовані сортувальні комплекси, інтегровані з системами управління та аналітики, що забезпечило зростання продуктивності та точності логістичних операцій. Водночас компанія «Rozetka» ефективно використовує автоматизовані системи управління складською логістикою, що дало змогу оптимізувати обробку замовлень та скоротити витрати на логістичні операції. У свою чергу, мережа «АТБ» демонструє приклад широкого впровадження бізнес-аналітики для

прогнозування попиту, управління залишками та формування асортиментної політики відповідно до регіональних особливостей.

У сфері агробізнесу яскравим прикладом використання інформаційних технологій є агрохолдинг «МХП», який застосовує Big Data для управління виробничими циклами. Завдяки збору та аналізу великих масивів даних про погодні умови, стан ґрунтів і логістичні показники, підприємство досягає значної ефективності у плануванні сільськогосподарських робіт, мінімізації втрат та раціоналізації ресурсів. Аналітична підтримка управлінських рішень на основі цифрових інструментів забезпечує високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. У сфері енергетики холдинг DTEK реалізує комплексну програму цифрової трансформації, що охоплює дистанційний моніторинг енергомереж, аналітику великих даних та використання дашбордів для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування інфраструктурних об'єктів та адаптивне реагування на зовнішні виклики. У сфері інформаційних технологій варто відзначити компанію SoftServe, яка активно використовує хмарні сервіси та інструменти віддаленого управління для координації діяльності розподілених команд. Завдяки впровадженню таких платформ, як Microsoft 365, Jira та Confluence, компанії вдалося забезпечити безперервність роботи в умовах пандемії, знизити залежність від фізичної присутності працівників в офісі та підвищити гнучкість внутрішніх процесів.

В умовах цифрової трансформації ІТ виступають не лише як інструмент підтримки, а як стратегічний ресурс, що змінює саму логіку управлінських рішень, забезпечує прозорість комунікацій і створює умови для інноваційного розвитку підприємства. Відтак, інформаційні технології є не просто технічним елементом, а потужним фактором модернізації управління, здатним забезпечити адаптивність бізнесу до викликів сучасного ринку.

Незважаючи на потенційні вигоди, багато підприємств стикаються з серйозними викликами на шляху до цифрового оновлення, у тому числі з

технічними, організаційними, культурними бар'єрами, а також ризиками (табл. 4).

**Таблиця 4. Бар'єри та ризики на шляху до цифрової трансформації підприємства**

| <b>Виклики оцифрування</b>       | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ризики та кібербезпека</b>    | Цифровізація збільшує ризик кібератак, таких як зломи, фішинг, зараження вірусами та інші види шахрайства, які призводять до витоку конфіденційної інформації або ж до повної зупинки бізнес-процесів                                       |
| <b>Залежність від технологій</b> | Покладаючись на цифрові системи, компанії стають уразливими перед збоями програмного забезпечення, апаратного забезпечення або проблемами з мережею, що веде до тимчасової втрати працездатності систем або навіть до повної зупинки роботи |
| <b>Проблеми сумісності</b>       | Інтеграція нових цифрових рішень із вже діючими системами є складною та вартісною, призводить до помилок та несумісності даних                                                                                                              |
| <b>Опір змінам</b>               | Співробітники можуть чинити опір змінам, що викликає сповільнення процесу цифровізації та зниження його ефективності. Недостатнє навчання та підтримка поглиблюють цю проблему                                                              |
| <b>Витрати на використання</b>   | Впровадження цифрових рішень вимагає початкових інвестицій у технології, навчання персоналу та зміну бізнеспроцесів, що виявляється особливо скрутним для малих та середніх підприємств                                                     |
| <b>Застарілість технологій</b>   | Технології розвиваються швидко, і засоби цифровізації можуть швидко застарівати, через що виникає необхідність додаткових витрат на оновлення та модернізацію систем                                                                        |
| <b>Проблеми з якістю даних</b>   | Некоректні або неповні дані ведуть до помилкових висновків та рішень                                                                                                                                                                        |

Джерело: побудовано автором за даними [8; 11].

Відтак, за таких умов прийняття управлінських рішень потребує високого рівня інформаційної компетентності, здатності швидко аналізувати різноманітні дані, а також враховувати як технологічні, так і соціальні фактори впливу. Рішення мають бути оперативними, гнучкими та базуватися на комплексному аналізі інформації, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Загалом, етапи управління підприємством в інформаційному суспільстві актуалізують необхідність інтеграції інноваційних технологій, розвитку нових управлінських підходів і постійного вдосконалення

компетенцій персоналу. Це дозволяє адаптуватися до швидкозмінного середовища, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Проведене дослідження підтверджує, що формування та розвиток інформаційного суспільства є визначальним фактором трансформації соціально-економічних процесів і систем управління як на макро-, так і на мікрорівні. Україна демонструє суттєвий прогрес у напрямі цифровізації державного управління та інформатизації суспільства, що підтверджується позитивною динамікою міжнародних рейтингів електронного урядування, зростанням бюджетних видатків на цифрові сервіси, а також масштабним впровадженням цифрових інструментів, зокрема платформи «Дія». Ключовими принципами побудови інформаційного суспільства в Україні мають залишатися пріоритет прав і свобод людини, а також забезпечення інформаційної безпеки та свободи на рівні особи, суспільства і держави. Саме баланс між відкритістю інформаційних процесів та захистом даних визначає стійкість цифрових трансформацій у сучасних умовах. Доведено, що традиційні ієрархічні моделі управління дедалі частіше виявляються неефективними в умовах високої невизначеності, гіперконкуренції та швидких технологічних змін. Натомість трансформовані управлінські моделі, засновані на принципах децентралізації, гнучкості, цифрової інтеграції та використання даних як стратегічного ресурсу, забезпечують вищу адаптивність і стійкість підприємств. Зростання рівня впровадження ERP- та CRM-систем, мобільних додатків і аналітичних інструментів у різних секторах економіки свідчить про поступовий перехід українського бізнесу до цифрово орієнтованих моделей управління.

Практичні кейси вітчизняних компаній підтверджують, що інформаційні технології дедалі більше виконують роль не допоміжного, а стратегічного ресурсу, який змінює логіку управлінських рішень, підвищує прозорість бізнес-процесів і створює передумови для інноваційного

розвитку. Разом з тим встановлено, що цифрова трансформація супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, серед яких ключовими є проблеми кібербезпеки, дефіцит цифрових компетенцій, опір організаційним змінам, висока вартість впровадження та ризики, пов'язані з якістю й сумісністю даних.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом ефективності окремих управлінських моделей у цифровому середовищі, зокрема фрактального управління, Agile-підходів і сценарного планування в умовах високої невизначеності. Актуальними залишаються дослідження впливу штучного інтелекту, Big Data та предиктивної аналітики на процес прийняття управлінських рішень, а також розроблення методик оцінювання цифрової зрілості підприємств. Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме подальшому розвитку теорії та практики управління в умовах інформаційного суспільства й забезпеченню сталого розвитку українських підприємств.

### Література

1. Бакіров В.С., Куклін В.М. Інформаційне суспільство: соціоекономічні і соціокультурні аспекти : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 220 с.
2. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36-46.
3. Державна служба статистики України. Інформаційне суспільство в Україні. Статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 8.02.2026).
4. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В., Балюк О.В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.

5. Кудлай В. Інформаційне суспільство: сучасні тенденції та особливості розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 37–44
6. Лемешко О. В. Роль цифрової трансформації у розвитку підприємств в умовах інформаційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1–2. С. 37-42.
7. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget-policy> (дата звернення: 7.02.2026)
8. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97> (дата звернення: 7.02.2026)
9. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.
10. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 68 73.
11. Шевчук І. В. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств у цифровій економіці. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-29-17](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-17).

## References

1. Bakirov, V.S. and Kuklin, V.M. (2024), *Informatsiine suspilstvo: sotsioekonomichni i sotsiokulturni aspekty* [Information society: socio-economic and socio-cultural aspects], V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.
2. Havrylenko, N.H. and Tarasenko, I.O. (2021), “ Current trends in economic digitalization: problems and development prospects”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. Serii: *Ekonomichni nauky*, vol. 1(47), pp. 36-46.

3. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Informatsiine suspilstvo v Ukraini* [Information society in Ukraine], Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 08 February 2026).
4. Kononenko, Zh.A., Karnaukhova, H.V. and Baliuk, O.V. (2023), “Digitalization of entrepreneurial activity: significance and impact”, *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, vol. 9, doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>
5. Kudlai, V. (2024), “Information society: current trends and development features”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 90(5), pp. 37-44.
6. Lemeshko, O.V. (2021), “The role of digital transformation in enterprise development under the conditions of the information economy”, *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1-2, pp. 37-42.
7. Ministry of Finance of Ukraine (2025). available at: <https://mof.gov.ua/uk/budget-policy> (Accessed 08 February 2026).
8. Penner, S., Rymartsov, V. and Lobai, R. (2024), “Information technologies as a tool for strategic management of innovations in organizations”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>.
9. Raicheva, L.I. and Horbanova, V.O. (2024), “Digital transformation of business processes as a key component of enterprise development strategy formation”, *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*, no. 30, doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.
10. Cherep, A., Voronkova, V. and Cherep, O. (2022), “Digital transformation of society as a necessary condition for its innovative development”, *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2, pp. 68-73.
11. Shevchuk, I.V. (2021), “Strategic guidelines for enterprise development in the digital economy”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 29, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-17>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Прорецензовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26