

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства та
інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

ХОМИН МИРОСЛАВ ОРЕСТОВИЧ

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У
ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою
«Документаційне забезпечення управління та інформаційно-аналітична
діяльність»
спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Герасимчук О. Б.

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри музеєзнавства,
пам'яткознавства та інформаційно-
аналітичної діяльності

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри проф. Гаврилюк С. В. _____

Луцьк – 2025

АНОТАЦІЯ

Хомин М. О. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у цифрову епоху. Кваліфікаційна робота на правах рукопису на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні основи, сучасну практику і стратегічні перспективи розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації суспільства. Розкрито еволюцію поняття інформаційно-комунікаційного менеджменту, охарактеризовано його основні складові елементи, а також проаналізовано роль інформаційно-комунікаційних технологій у системі сучасного управління. Визначено актуальні тенденції впровадження цифрових рішень в управлінську діяльність, досліджено ключові платформи та інструменти, які використовуються в процесі інформаційно-комунікаційного менеджменту, і представлено приклади успішного їх застосування в реальних умовах. Особливу увагу приділено виявленню основних викликів та бар'єрів, що виникають у процесі цифрової трансформації управлінських систем, а також обґрунтовано ефективні стратегії розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту з урахуванням сучасних глобальних технологічних змін.

Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств, державними службовцями, аналітиками, фахівцями у сфері інформаційних технологій, а також науковцями, які досліджують питання цифрового управління.

Ключові слова: менеджмент, інформаційна комунікація, управління, міжнародний досвід, цифрова трансформація, цифровізація, комунікаційні процеси, цифрові технології.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНО -КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРУКТУРА, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ.....	9
1.1. Сутність та етапи розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту	9
1.2. Основні компоненти інформаційно-комунікаційного менеджменту в цифрову епоху	12
1.3. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному управлінні	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	22
2.1. Платформи та інструменти цифрового управління	22
2.2. Успішні кейси застосування інформаційно-комунікаційного менджменту	33
2.3. Стратегії підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту	40
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку суспільства інформаційно-комунікаційний менеджмент стає визначальним фактором конкурентоспроможності організацій. Впровадження ефективних систем управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами забезпечує оптимізацію процесів, підвищення швидкості прийняття рішень, покращення взаємодії. Цифрова трансформація вимагає нових підходів до організації інформаційно-комунікаційних процесів, що враховують технологічні можливості, організаційні особливості та стратегічні цілі установ.

Сучасний етап розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту характеризується інтеграцією передових технологій: штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, інтернету речей, блокчейну. Ці технології створюють нові можливості для збору, обробки, аналізу інформації, організації комунікаційних процесів, формування єдиного інформаційного простору. Водночас впровадження цих технологій супроводжується численними викликами технологічного, організаційного, кадрового характеру, що вимагає системного підходу до цифрової трансформації.

Питання інформаційної безпеки набувають особливої актуальності в умовах зростання кіберзагроз, розширення периметру корпоративних інформаційних систем, збільшення обсягів даних. Забезпечення конфіденційності, цілісності, доступності інформації стає невід'ємною складовою системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, вимагаючи впровадження комплексу технічних, організаційних, правових заходів захисту інформаційних активів підприємства.

В умовах глобалізації ефективний інформаційно-комунікаційний менеджмент забезпечує можливість взаємодії географічно розподілених підрозділів, установ, структур, створюючи єдиний інформаційний простір.

Технології віртуальної присутності, відеоконференцзв'язку, хмарних сервісів, спільної роботи з документами дозволяють подолати просторові та часові обмеження, забезпечити безперервність процесів у глобальному масштабі.

Розвиток концепції управління знаннями як складової інформаційно-комунікаційного менеджменту відображає зростаючу роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Створення систем накопичення, поширення, використання знань, формування середовища для обміну досвідом, розвитку компетенцій стає стратегічним напрямом, що забезпечує інноваційний розвиток організацій.

Формування цифрової культури та розвиток цифрових компетенцій персоналу є умовою успішного впровадження сучасних підходів до інформаційно-комунікаційного менеджменту. Традиційні підходи до управління організаційними змінами виявляються недостатніми в умовах цифрового суспільства, що вимагає розробки нових методів подолання опору змінам, залучення співробітників до процесів трансформації, формування цінностей та установок, що сприяють ефективному використанню цифрових технологій.

Метою дослідження є систематизація теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити сутність, еволюцію та основні компоненти інформаційно-комунікаційного менеджменту, визначити роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному управлінні;
- проаналізувати сучасні тенденції впровадження цифрових технологій у менеджменті, дослідити платформи та інструменти інформаційно-комунікаційного менеджменту, вивчити успішні кейси застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту;

- ідентифікувати виклики та бар'єри впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту, розробити стратегії підвищення його ефективності;
- окреслити перспективи розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту на основі інноваційних підходів та технологій майбутнього.

Об'єкт дослідження – інформаційно-комунікаційний менеджмент.

Предмет – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах цифрової епохи є об'єктом активного наукового дослідження як в Україні, так і за її межами. Зростаюча роль інформаційних ресурсів, стрімкий розвиток цифрових технологій, а також трансформація комунікаційних процесів в управлінні зумовили інтенсивне вивчення теоретичних засад та практичних аспектів цієї сфери.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється фундаментальним принципам організації інформаційних потоків, визначенню ролі інформації та знань як стратегічного ресурсу управління, а також вивченню впливу цифрових змін на функціонування організацій. Також аналізується взаємозв'язок між інформаційно-комунікаційними технологіями та ефективністю управлінських рішень, впровадженням електронного документообігу, систем управління знаннями та платформ для аналітики даних.

Серед українських дослідників ці аспекти активно висвітлюються у працях таких дослідників, як О. Гудзь [11, 12, 13], І. Маковецька [33] та В. Мельник [38], які аналізують вплив цифровізації на управлінські процеси, ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій, трансформацію організаційних структур.

Окрім того, сучасна наукова думка приділяє увагу таким аспектам, як цифрова компетентність керівників, інфраструктура цифрового середовища, кібербезпека управлінських процесів, управління змінами в умовах цифрової трансформації, а також соціальні й етичні виклики цифровізації. Разом з тим, попри активний розвиток цього наукового напрямку, існує потреба в систематизації наявних підходів, формуванні універсальних стратегій адаптації до цифрових змін, а також у вивченні прикладних аспектів ефективного впровадження інформаційно-комунікаційного менеджменту в різних сферах діяльності.

Таким чином, проблема інформаційно-комунікаційного менеджменту в цифрову епоху залишається надзвичайно актуальною та відкриває широкі можливості для подальших міждисциплінарних досліджень.

Джерельна база дослідження охоплює комплекс наукових, нормативних, статистичних, аналітичних та прикладних матеріалів, що дозволяють всебічно розглянути сутність, особливості та перспективи розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах цифровізації. Досліджено монографії та наукові статті провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань цифрового менеджменту, управління знаннями, інформаційних технологій у менеджменті, а також закони України: «Про інформацію» [44], «Про електронні документи та електронний документообіг» [45], «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [46].

Методи дослідження. В процесі написання роботи була використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. Також використовувалися такі емпіричні методи, як, опис, порівняння та узагальнення.

Новизна результатів. Дослідження розширює уявлення про інформаційно-комунікаційний менеджмент як інтегровану систему управління, що охоплює технологічні, організаційні, культурні аспекти цифрової трансформації. Запропоновано комплексний підхід до

вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту, що враховує інноваційні технологічні рішення, стратегії розвитку цифрових компетенцій, методи формування цифрової культури, забезпечення інформаційної безпеки. Розроблено рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження цифрового менеджменту, оптимізації комунікаційних процесів, розвитку аналітичних можливостей, інтеграції інноваційних технологій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості удосконалення систем інформаційно-комунікаційного менеджменту, розробки стратегій цифрової трансформації, підвищення кваліфікації управлінців, формування державної політики у сфері цифровізації та для подальших наукових досліджень. Результати сприятимуть підвищенню ефективності управління інформацією та комунікаціями в умовах цифрової епохи.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, студентів та аспірантів «Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук» (м. Луцьк, 14 листопада 2024 року.); Луцьк, 2024 [52].

РОЗДІЛ 1

ІНФОРМАЦІЙНО -КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРУКТУРА, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

1.1. Сутність та етапи розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту

Інформаційно-комунікаційний менеджмент є комплексною системою управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами всередині організації та за її межами. У сучасному розумінні цей термін охоплює сукупність методів, засобів та технологій збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації для досягнення стратегічних цілей підприємства. Дослідження інформаційно-комунікаційного менеджменту як окремої галузі розпочалося у 70-80-х роках ХХ століття, коли почали формуватися перші теоретичні концепції щодо ролі інформації у процесах прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту, можна виокремити його дуальну природу. З одного боку, це сукупність управлінських функцій, спрямованих на координацію інформаційних процесів та ресурсів організації. З іншого боку, це спеціалізована галузь менеджменту, що зосереджується на формуванні комунікаційних стратегій підприємства для забезпечення ефективної взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Історичний розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту тісно пов'язаний із загальною еволюцією теорії управління та інформаційних технологій. Перший етап (1950-1970 рр.) характеризувався становленням базових концепцій інформаційного забезпечення управлінської діяльності, що переважно зосереджувались на питаннях документообігу та формуванні систем статистичної звітності. У цей період закладено фундаментальні основи розуміння інформації як стратегічного ресурсу організації.

Другий етап розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту (1970-1990 рр.) пов'язаний з автоматизацією управлінських процесів та впровадженням перших комп'ютерних інформаційних систем. Саме в цей період відбувається формування концептуального апарату інформаційного менеджменту, виокремлення його як самостійного напрямку наукових досліджень та практичної діяльності. Худенко О. М. зазначає, що «в цей період сформувалося розуміння інформаційно-комунікаційного менеджменту як процесу створення інформаційної інфраструктури організації, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень» [51, с. 212].

Третій етап еволюції (1990-2000 рр.) характеризується інтеграцією інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємств, розвитком корпоративних інформаційних систем та мереж. У цей період інформаційно-комунікаційний менеджмент набуває стратегічного значення, стає невід'ємною частиною загальної системи управління організацією. Відбувається розширення функціонального наповнення інформаційно-комунікаційного менеджменту, зокрема включення до його складу функцій управління комунікаційними процесами та системами.

Сучасний етап розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту (з 2000-х років) характеризується формуванням глобального інформаційного простору, цифровізацією економіки та суспільства, стрімким розвитком інтернет-технологій та мобільних комунікацій. Відбувається трансформація традиційних бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, що вимагає нових підходів до управління інформаційними ресурсами та комунікаційними процесами.

В умовах формування інформаційного суспільства змінюється сама парадигма інформаційно-комунікаційного менеджменту. Якщо раніше основна увага приділялася технічним аспектам збору, обробки та зберігання інформації, то сьогодні на перший план виходять питання аналітики даних, управління знаннями, формування ефективних комунікаційних стратегій.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент розглядається як інтегрована система управління, що охоплює всі аспекти інформаційної діяльності організації – від технічного забезпечення до формування комунікаційної культури.

Сучасне розуміння базується на інтеграції трьох складових: управління інформаційними ресурсами, управління інформаційними технологіями та управління комунікаційними процесами. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне вирішення завдань інформаційного забезпечення управлінської діяльності, створення ефективних комунікаційних каналів, формування єдиного інформаційного простору організації.

Функціональна структура інформаційно-комунікаційного менеджменту включає декілька взаємопов'язаних напрямів діяльності: стратегічне планування інформаційних систем та технологій, управління інформаційною інфраструктурою, управління інформаційними ресурсами, управління комунікаційними процесами, забезпечення інформаційної безпеки. Кожен з цих напрямів має власну методологію, інструментарій та критерії ефективності, що в сукупності формують цілісну систему організації.

З позиції процесного підходу інформаційно-комунікаційний менеджмент можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів: визначення інформаційних потреб, збір та обробка інформації, зберігання та захист інформації, розповсюдження інформації, використання інформації для прийняття рішень, оцінка ефективності інформаційно-комунікаційних процесів. Такий підхід дозволяє створити замкнутий цикл управління інформаційними ресурсами, забезпечити постійне вдосконалення інформаційно-комунікаційних систем підприємства.

В умовах глобалізації та цифровізації інформаційно-комунікаційний менеджмент стає одним з вирішальних факторів конкурентоспроможності підприємств. Ефективна організація інформаційно-комунікаційних процесів

дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знизити трансакційні витрати, підвищити швидкість та якість прийняття управлінських рішень, забезпечити гнучкість та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. За дослідженнями Шмалій Л. В., «сучасні підприємства, що мають розвинену систему інформаційно-комунікаційного менеджменту, демонструють на 25-30% вищі показники ефективності порівняно з компаніями, які недостатньо приділяють уваги цьому аспекту управлінської діяльності» [56, с. 42].

Перспективними напрямками розвитку є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, розвиток інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, формування єдиних корпоративних інформаційних просторів на основі хмарних технологій, розробка нових моделей та методів управління знаннями організації.

Таким чином, інформаційно-комунікаційний менеджмент представляє собою складну, багаторівневу систему управління інформаційними ресурсами та комунікаційними процесами організації, що еволюціонувала від простих систем документообігу до стратегічного напрямку управлінської діяльності. В умовах формування інформаційного суспільства та цифрової економіки ефективність управління стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення теоретико-методологічних засад та інструментарію цієї галузі.

1.2. Основні компоненти інформаційно-комунікаційного менеджменту в цифрову епоху

Інформаційно-комунікаційний менеджмент у цифрову епоху являє собою багатокомпонентну систему управління, що охоплює різні аспекти інформаційної діяльності організації. Структурно він включає низку взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції та

забезпечує досягнення загальних цілей інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Першим базовим компонентом виступає управління інформаційними ресурсами, що передбачає комплекс заходів з визначення інформаційних потреб організації, планування процесів збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації, оцінки її якості та адекватності. В умовах цифровізації управління інформаційними ресурсами набуває нових форм, пов'язаних з роботою з великими даними (Big Data), впровадженням технологій аналітики даних, використанням методів машинного навчання для виявлення прихованих закономірностей та формування прогностичних моделей. Цей компонент забезпечує трансформацію даних в інформацію, а інформації – в знання, що стає фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Другий компонент – управління інформаційною інфраструктурою, що включає технічні засоби збору, обробки, зберігання та передачі інформації, програмне забезпечення, телекомунікаційні мережі та системи. В цифрову епоху цей компонент характеризується переходом від традиційних моделей побудови ІТ-інфраструктури до гнучких, масштабованих рішень на основі хмарних технологій, віртуалізації, контейнеризації. Зростає значення мобільних технологій, інтернету речей (IoT), систем розподіленої обробки даних.

Третім компонентом виступає управління комунікаційними процесами, що охоплює формування комунікаційних стратегій, вибір каналів та засобів комунікації, забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами організації, а також із зовнішнім середовищем – клієнтами, партнерами, державними органами. Цифрова трансформація суттєво змінює комунікаційні процеси, розширюючи можливості взаємодії та одночасно створюючи нові виклики.

Четвертий компонент інформаційно-комунікаційного менеджменту – управління знаннями, що забезпечує процеси створення, накопичення, розповсюдження та використання корпоративних знань. У цифрову епоху знання стають стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства. Управління знаннями передбачає формування систем підтримки прийняття рішень, експертних систем, баз знань, впровадження методів та інструментів інтелектуального аналізу даних.

П'ятий компонент – управління інформаційною безпекою, що набуває особливого значення в сучасних умовах. Цей компонент включає комплекс організаційних, технічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, захист від кіберзагроз, запобігання несанкціонованому доступу до інформаційних ресурсів. Інформаційна безпека розглядається як невід'ємна складова загальної системи безпеки підприємства та передбачає формування політики інформаційної безпеки, впровадження систем захисту інформації, проведення аудиту безпеки, навчання персоналу правилам безпечної роботи з інформацією [11, с. 67].

Шостим компонентом виступає управління інформаційними системами, що охоплює процеси розробки, впровадження та експлуатації програмних рішень для автоматизації бізнес-процесів. В цифрову епоху відбувається трансформація підходів до створення інформаційних систем – від монолітних рішень до мікросервісної архітектури, від локальних систем до розподілених, від закритих – до відкритих платформ з можливістю інтеграції різних модулів та сервісів.

Сьомим компонентом інформаційно-комунікаційного менеджменту є управління цифровою трансформацією, що забезпечує стратегічне планування та реалізацію проектів цифровізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, формування цифрової культури.

Цей компонент передбачає розробку цифрової стратегії, узгодженої з загальною бізнес-стратегією, визначення пріоритетних напрямів цифровізації, формування портфеля цифрових проектів, оцінку їх ефективності. Управління цифровою трансформацією вимагає системного підходу, що враховує технологічні, організаційні, кадрові аспекти змін.

Восьмий компонент – управління даними, що в цифрову епоху виділяється як окремий напрям інформаційно-комунікаційного менеджменту. Цей компонент охоплює процеси збору, зберігання, обробки, аналізу та використання даних для підтримки бізнес-процесів та прийняття рішень. Управління даними передбачає формування єдиної архітектури даних, забезпечення їх якості, інтеграцію різних джерел даних, організацію процесів обробки та аналізу, впровадження технологій Big Data, Data Mining, Machine Learning.

Дев'ятий компонент – управління ІТ-персоналом, що передбачає формування команди фахівців з інформаційних технологій, розвиток їх компетенцій, організацію ефективної взаємодії з бізнес-підрозділами. В цифрову епоху змінюються вимоги до компетенцій ІТ-фахівців – поряд з технічними знаннями зростає значення бізнес-орієнтованості, комунікативних навичок, здатності працювати в команді.

Десятий компонент – управління інформаційною культурою, що забезпечує формування ціннісних орієнтацій, норм, правил поведінки та комунікації, пов'язаних з використанням інформації та інформаційних технологій. Інформаційна культура визначає відношення співробітників до інформації, їх готовність до обміну знаннями, використання нових технологій, участі в процесах цифрової трансформації.

Одинадцятий компонент інформаційно-комунікаційного менеджменту – управління проектами у сфері інформаційних технологій, що забезпечує планування, організацію, контроль та координацію процесів розробки та впровадження інформаційних систем. Цей компонент передбачає використання специфічних методологій та інструментів управління

ІТ-проектами (Agile, Scrum, Kanban, DevOps), що забезпечують гнучкість, адаптивність, орієнтацію на потреби користувачів.

Дванадцятий компонент – управління інформаційними потоками, що забезпечує оптимізацію процесів збору, обробки, зберігання, розповсюдження інформації в організації. Цей компонент передбачає визначення джерел інформації, маршрутів її руху, форматів представлення, правил доступу. В цифрову епоху управління інформаційними потоками ускладнюється через зростання обсягів інформації, різноманіття джерел та форматів, прискорення темпів зміни даних.

Тринадцятий компонент інформаційно-комунікаційного менеджменту – управління бізнес-аналітикою, що забезпечує збір, аналіз та інтерпретацію даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Цей компонент включає формування аналітичних моделей бізнес-процесів, впровадження систем класу BI (Business Intelligence), розробку сценаріїв та прогнозів розвитку ситуації, візуалізацію аналітичних даних. В цифрову епоху бізнес-аналітика трансформується від ретроспективного аналізу до предиктивної та прескриптивної аналітики, що дозволяє не лише виявляти тенденції, але й прогнозувати майбутні події та формувати рекомендації щодо оптимальних дій.

1.3. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному управлінні

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) становлять фундаментальну основу сучасних процесів управління в організаціях різних типів та масштабів. Згідно з сучасними визначеннями, інформаційно-комунікаційні технології представляють собою сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, поширення, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів. В управлінській діяльності ІКТ виступають як інструментарій, що забезпечує автоматизацію

бізнес-процесів, прискорення обробки даних, підвищення якості та швидкості прийняття рішень. Вони створюють інформаційну інфраструктуру, яка пронизує всі рівні організаційної структури та всі функціональні напрями діяльності підприємства.

У сучасному управлінні інформаційно-комунікаційні технології трансформували традиційні підходи до організації бізнес-процесів. Вони перетворили статичні моделі управління на динамічні, що здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. ІКТ забезпечують можливість прийняття рішень у режимі реального часу на основі аналізу актуальних даних, що надходять з різних джерел. Це дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, конкурентного оточення, споживчих переваг.

Одним із аспектів впливу інформаційно-комунікаційних технологій на процеси управління є трансформація організаційної структури підприємств. Традиційні ієрархічні моделі з чіткою вертикаллю підпорядкування поступаються місцем більш гнучким мережевим структурам, в яких комунікації здійснюються не лише вертикально, але й горизонтально між різними підрозділами та функціональними напрямками. ІКТ забезпечують технологічну платформу для таких комунікацій, дозволяючи створювати віртуальні команди, реалізовувати проектний підхід до управління, формувати матричні та адхократичні організаційні структури. Відбувається децентралізація процесів прийняття рішень, підвищується автономність та відповідальність окремих підрозділів та співробітників.

Інформаційно-комунікаційні технології суттєво змінили процеси планування діяльності підприємств. Використання систем бізнес-аналітики, предиктивної аналітики, систем імітаційного моделювання дозволяє формувати більш обґрунтовані та точні прогнози розвитку ситуації, розробляти різні сценарії дій в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Планування стає безперервним процесом, що передбачає постійне коригування планів на основі аналізу фактичних даних та нової інформації.

У сфері організації виконання управлінських рішень інформаційно-комунікаційні технології забезпечують автоматизацію рутинних операцій, стандартизацію бізнес-процесів, прозорість та контрольованість виконання завдань. Системи електронного документообігу, корпоративні портали, системи управління завданнями (task management) створюють єдиний інформаційний простір організації, в якому кожен співробітник має доступ до необхідних для роботи даних та інструментів.

Функція контролю в системі управління також зазнала суттєвої трансформації під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Традиційні форми контролю, що базувались на періодичній звітності та вибіркових перевірках, поступаються місцем системам моніторингу в режимі реального часу, які забезпечують постійний збір та аналіз даних про стан бізнес-процесів, виконання планових показників, використання ресурсів. Аналітичні інструменти дозволяють виявляти відхилення від нормативних значень, ідентифікувати проблемні зони, генерувати сигнали раннього попередження про можливі ризики. Контроль стає превентивним, орієнтованим на запобігання проблемам, а не на їх виявлення постфактум [11, с. 68].

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють значну роль у трансформації процесів прийняття управлінських рішень. Системи підтримки прийняття рішень, експертні системи, технології штучного інтелекту та машинного навчання забезпечують можливість обробки та аналізу великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей, формування прогнозів та рекомендацій. Це дозволяє підвищити обґрунтованість та якість управлінських рішень, знизити вплив суб'єктивних факторів та когнітивних обмежень осіб, які приймають рішення.

У сфері управління персоналом інформаційно-комунікаційні технології забезпечують автоматизацію процесів рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку, оцінки ефективності, мотивації співробітників.

Використання HR-систем, платформ електронного навчання (e-learning), систем управління талантами (talent management) дозволяє оптимізувати кадрові процеси, забезпечити персоналізований підхід до управління кар'єрою та розвитком кожного співробітника, створити умови для ефективної реалізації його потенціалу.

У контексті управління знаннями інформаційно-комунікаційні технології виступають як інструмент створення, накопичення, поширення та використання корпоративних знань. Системи управління знаннями (knowledge management systems), корпоративні портали знань, бази даних кращих практик, експертні системи забезпечують формалізацію та збереження досвіду та компетенцій співробітників, створюють умови для їх ефективного використання в процесі прийняття рішень та вирішення проблем. ІКТ сприяють трансформації індивідуальних знань у колективні, що стають основою для організаційного навчання та розвитку.

В умовах глобалізації економіки інформаційно-комунікаційні технології відіграють роль інтегратора, що забезпечує взаємодію та координацію діяльності географічно розподілених підрозділів підприємства, партнерів, клієнтів та постачальників. Системи відеоконференцзв'язку, віртуальні робочі простори, хмарні сервіси, системи управління логістикою та ланцюгами поставок створюють технологічну платформу для глобальних бізнес-процесів, дозволяють подолати просторові та часові обмеження, забезпечити безперервність та узгодженість управлінських процесів в глобальному масштабі [34, с. 101].

У сфері управління відносинами з клієнтами інформаційно-комунікаційні технології забезпечують збір та аналіз даних про поведінку, переваги, потреби клієнтів, формування персоналізованих пропозицій, організацію омніканальної взаємодії. Системи класу CRM (Customer Relationship Management) дозволяють створити єдину базу даних клієнтів, автоматизувати процеси продажів, маркетингу, обслуговування, забезпечити інтеграцію всіх каналів комунікації з клієнтами.

У контексті антикризового управління інформаційно-комунікаційні технології забезпечують можливість оперативного реагування на кризові ситуації, мобілізації ресурсів, координації дій всіх підрозділів підприємства. Системи раннього попередження про кризові явища, ситуаційні центри, системи управління інцидентами дозволяють виявляти перші ознаки кризи, розробляти та реалізовувати антикризові заходи, мінімізувати негативні наслідки. ІКТ створюють технологічну платформу для забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах кризи, що є одним з ключових факторів стійкості підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки інформаційно-комунікаційні технології стають не лише інструментом підтримки існуючих бізнес-процесів, але й каталізатором створення нових бізнес-моделей, продуктів, послуг. Технології цифрових платформ, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, блокчейну створюють можливості для формування цифрових екосистем, в яких підприємства, клієнти, партнери взаємодіють на основі єдиних технологічних стандартів та протоколів.

Особливу роль інформаційно-комунікаційні технології відіграють у забезпеченні управління державними установами та організаціями. Концепція електронного урядування (e-government) передбачає використання ІКТ для підвищення ефективності, прозорості, доступності державних послуг, формування нових моделей взаємодії держави, бізнесу та громадян. Електронні системи документообігу, портали державних послуг, системи електронних закупівель, відкриті дані (open data) створюють технологічну основу для трансформації державного управління, підвищення його якості та ефективності. За визначенням Шкаревського В В., «інформаційно-комунікаційний супровід діяльності органів публічної влади – це система технологічних рішень та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії органів влади між собою,

з громадянами та бізнесом, підвищення прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів публічної влади» [55, с. 75].

Підсумовуючи, можна констатувати, що інформаційно-комунікаційні технології відіграють фундаментальну роль у трансформації управлінських процесів в організаціях різних типів та масштабів. Вони створюють технологічну основу для формування нових моделей та підходів до управління, що базуються на принципах гнучкості, адаптивності, безперервного навчання, персоналізації, відкритості, мережевої взаємодії. Ефективне використання потенціалу ІКТ вимагає системного підходу, що передбачає узгодження технологічних рішень з бізнес-цілями та стратегією розвитку підприємства, формування відповідних компетенцій персоналу, трансформацію організаційної культури та структури, розробку нових бізнес-моделей та підходів до створення цінності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В

УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Платформи та інструменти цифрового управління

Цифрова трансформація стала невід’ємним елементом сучасного бізнес-середовища, змінюючи підходи до управління організаціями. Впровадження цифрових технологій у менеджменті – це процес інтеграції інноваційних рішень у традиційні управлінські практики з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз даних щодо впровадження цифрових технологій українськими підприємствами демонструє позитивну динаміку. За останні роки спостерігається суттєве зростання інвестицій у цифрові рішення для управління бізнес-процесами, що свідчить про розуміння підприємствами необхідності адаптації до сучасних викликів. Зокрема, впродовж 2020-2024 років обсяг інвестицій у цифрові технології в корпоративному секторі України зріс на 37%, що відображає загальносвітову тенденцію до діджиталізації бізнесу [17, с. 77].

Таблиця 2.1

Динаміка впровадження цифрових технологій українськими підприємствами (2020-2024 рр.)

Тип технології	2020	2021	2022	2023	2024	Зростання за період (%)
Хмарні сервіси	24%	31%	36%	42%	48%	100%
Big Data аналітика	12%	17%	19%	26%	32%	167%
Інтернет речей (IoT)	8%	11%	13%	17%	23%	188%
Системи електронного документообігу	47%	55%	58%	67%	74%	57%

Штучний інтелект та машинне навчання	5%	7%	9%	13%	18%	260%
Блокчейн	3%	4%	6%	8%	10%	233%

Джерело: узагальнено автором на основі [9, с. 12]

Однією з ключових тенденцій впровадження цифрових технологій у менеджменті є активне використання хмарних обчислень. Хмарні технології дозволяють організаціям отримати доступ до обчислювальних ресурсів, систем зберігання даних та програмного забезпечення через Інтернет без необхідності створення та обслуговування власної IT-інфраструктури.

Іншою вагомою тенденцією є зростання інтересу підприємств до технологій аналітики великих даних (Big Data). Ці технології забезпечують можливість обробки, аналізу та інтерпретації великих масивів структурованих та неструктурованих даних для отримання цінних бізнес-інсайтів. Використання Big Data в управлінні дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати тренди, оптимізувати бізнес-процеси, персоналізувати пропозиції для клієнтів.

Інтернет речей (IoT) стає невід'ємною частиною цифрової трансформації менеджменту, забезпечуючи збір даних з фізичних об'єктів через мережу взаємопов'язаних пристроїв. Технології IoT дозволяють автоматизувати збір даних, моніторити процеси в режимі реального часу, оптимізувати використання ресурсів, покращувати якість продукції та обслуговування клієнтів. У виробничому секторі України спостерігається зростання використання рішень на базі IoT, особливо для моніторингу обладнання, оптимізації логістичних процесів, контролю якості.

Суттєвого поширення набули системи електронного документообігу, які автоматизують процеси створення, узгодження, зберігання та архівування документів. Ці системи забезпечують скорочення часу на обробку документів, мінімізацію паперового документообігу, підвищення прозорості бізнес-процесів, спрощення контролю за виконанням завдань. За даними

дослідження Шкаревського В.В., у 2024 році системи електронного документообігу використовують 74% українських підприємств порівняно з 47% у 2020 році [55, с. 76].

Таблиця 2.2

Основні переваги впровадження цифрових технологій у менеджменті українських підприємств

Перевага	Частка підприємств, що відзначили перевагу (%)	Економічний ефект (середнє значення)
Підвищення швидкості прийняття рішень	87%	Скорочення часу на прийняття рішень на 38%
Оптимізація бізнес-процесів	82%	Зниження операційних витрат на 23%
Покращення обслуговування клієнтів	76%	Зростання лояльності клієнтів на 29%
Підвищення продуктивності праці	74%	Зростання продуктивності на 31%
Розширення можливостей аналітики	69%	Підвищення точності прогнозів на 42%
Покращення комунікації	65%	Скорочення часу на комунікацію на 27%
Зниження ризиків	58%	Зменшення фінансових втрат на 19%
Розширення ринків збуту	52%	Зростання клієнтської бази на 25%

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3, 4, 5, 11, 12]

Однією з перспективних тенденцій є впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання в управлінські процеси. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати тренди, формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Цифрові платформи стають основою для трансформації бізнес-моделей підприємств, забезпечуючи інтеграцію різних учасників ринку, формування екосистем, створення нових каналів взаємодії з клієнтами.

Платформенні рішення дозволяють підприємствам розширювати ринки збуту, знижувати трансакційні витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів. За даними дослідження Кириченка М., у 2024 році 36% українських підприємств використовують різні типи цифрових платформ для розвитку бізнесу, що на 15 відсоткових пунктів більше порівняно з 2020 роком [28, с. 40].

Технології блокчейн починають впроваджуватися в управлінські процеси для забезпечення прозорості, безпеки та надійності транзакцій. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані реєстри даних, які неможливо змінити після запису, що забезпечує високий рівень довіри між учасниками транзакцій. Основними сферами застосування блокчейну в менеджменті є управління ланцюгами поставок, фінансові операції, захист інтелектуальної власності, управління ідентифікацією. За даними дослідження Боднара І.Р., частка українських підприємств, що використовують блокчейн, зростає з 3% у 2020 році до 10% у 2024 році.

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління персоналом. Системи управління людським капіталом (HCM), платформи для навчання та розвитку співробітників, інструменти аналітики персоналу дозволяють автоматизувати HR-процеси, підвищити ефективність управління талантами, створити умови для безперервного навчання та розвитку.

Таблиця 2.3

Бар'єри впровадження цифрових технологій у менеджменті українських підприємств

Бар'єр	Частка підприємств, що відзначили бар'єр (%)
Висока вартість впровадження та обслуговування	72%
Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу	68%
Складність інтеграції з існуючими системами	63%

Питання безпеки даних	59%
Відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації	52%
Опір змінам з боку персоналу	48%
Нестача кваліфікованих ІТ-фахівців	45%
Регуляторні обмеження	37%
Складність оцінки ефективності інвестицій у цифрові технології	34%
Низький рівень цифрової інфраструктури	31%

Джерело: узагальнено автором на основі [34, с. 48]

Впровадження цифрових технологій у менеджменті вимагає трансформації організаційної структури підприємств. Традиційні ієрархічні моделі поступаються місцем більш гнучким мережевим структурам, які забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективну взаємодію між різними підрозділами, залучення всіх співробітників до процесів інновацій та вдосконалення. За даними дослідження Чередніченка В. М., 38% українських підприємств, що активно впроваджують цифрові технології, трансформували свою організаційну структуру протягом останніх трьох років [53, с. 55].

Цифрова трансформація менеджменту вимагає нових підходів до формування компетенцій персоналу. Зростає попит на фахівців, які володіють не лише професійними знаннями у своїй галузі, але й цифровими навичками, здатністю працювати з даними, розумінням принципів функціонування цифрових технологій.

Незважаючи на позитивну динаміку впровадження цифрових технологій у менеджменті українських підприємств, зберігається значний розрив порівняно з країнами-лідерами цифрової трансформації. Подолання цього розриву вимагає зусиль як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні, включаючи розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інвестицій у цифрові технології, формування відповідного правового та регуляторного середовища.

Сучасний інформаційно-комунікаційний менеджмент базується на широкому спектрі спеціалізованих платформ та інструментів, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію бізнес-операцій та підвищення ефективності організаційних комунікацій. Під інформаційно-комунікаційними платформами розуміють програмно-апаратні комплекси, що забезпечують збір, обробку, зберігання, аналіз інформації та обмін нею між користувачами системи відповідно до визначених бізнес-процесів підприємства. Інструменти інформаційно-комунікаційного менеджменту представляють собою спеціалізовані програмні засоби для вирішення конкретних завдань управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами організації.

На українському ринку представлений широкий спектр інформаційно-комунікаційних платформ різного функціонального призначення та масштабу. Основні категорії таких платформ включають системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи електронного документообігу (ECM), корпоративні портали та інтранет-системи, комунікаційні платформи, аналітичні системи, хмарні сервіси, системи управління проектами. Кожна з цих категорій вирішує специфічні завдання інформаційно-комунікаційного менеджменту та може бути впроваджена як окреме рішення або як частина інтегрованої системи управління.

Системи управління ресурсами підприємства (ERP) є комплексними інформаційними системами, що забезпечують автоматизацію планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-процесів підприємства. ERP-системи інтегрують різні функціональні модулі – фінанси, логістику, виробництво, персонал, продажі, закупівлі, управління запасами – в єдиний інформаційний простір. Це дозволяє забезпечити наскрізну автоматизацію бізнес-процесів, уніфікацію даних, зниження трудомісткості управлінських операцій, підвищення оперативності та точності прийняття рішень [9, с. 16].

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз популярних ERP-систем на українському ринку

Назва системи	Тип розгортання	Основні модулі	Частка ринку в Україні (%)	Середня вартість впровадження (тис. \$)
SAP ERP	Хмара/On-premise	Фінанси, логістика, виробництво, персонал, продажі	27%	350-800
1С:Підприємство	Хмара/On-premise	Бухгалтерія, торгівля, виробництво, зарплата, персонал	42%	15-150
Microsoft Dynamics	Хмара/On-premise	Фінанси, операції, продажі, маркетинг, сервіс	11%	200-600
Oracle ERP Cloud	Хмара	Фінанси, закупівлі, проекти, логістика, виробництво	8%	300-700
IT-Enterprise	On-premise	Виробництво, логістика, фінанси, персонал, документообіг	6%	50-300
Інші	Різні	Різні	6%	10-400

Джерело: узагальнено автором на основі [17, с. 82]

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) призначені для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними. CRM-системи дозволяють створити єдину клієнтську

базу, автоматизувати процеси продажів, маркетингу та сервісу, аналізувати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, оцінювати ефективність маркетингових кампаній.

Системи електронного документообігу (ЕСМ) забезпечують автоматизацію всього життєвого циклу документів – від їх створення до архівного зберігання. Ці системи дозволяють організувати колективну роботу з документами, автоматизувати бізнес-процеси, пов'язані з документообігом, забезпечити захист і збереження документів, контролювати виконання документів та доручень. ЕСМ-системи суттєво прискорюють процеси створення, узгодження та затвердження документів, знижують кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, забезпечують прозорість бізнес-процесів.

Корпоративні портали та інтранет-системи представляють собою внутрішні інформаційні ресурси організації, доступні лише для співробітників та спрямовані на забезпечення єдиного інформаційного простору підприємства. Функціонал таких систем включає публікацію новин та оголошень, доступ до корпоративних документів та бази знань, організацію внутрішніх комунікацій, спільну роботу над проектами, організацію навчання персоналу. Корпоративні портали сприяють формуванню корпоративної культури, підвищенню залученості співробітників, прискоренню процесів обміну інформацією та знаннями [19, с. 50].

Таблиця 2.5

Функціональні можливості корпоративних порталів та інтранет-систем

Функціональний блок	Основні можливості	Користувачі	Ефект від впровадження
Інформаційний	Новини, оголошення, бібліотека документів, довідники	Всі співробітники	Підвищення поінформованості на 47%

Комунікаційний	Чати, форуми, відеоконференції, опитування	Всі співробітники	Покращення взаємодії на 38%
Робочий	Управління завданнями, календар, контакти, спільна робота з документами	Всі співробітники	Підвищення продуктивності на 24%
Навчальний	Електронне навчання, тестування, база знань	Всі співробітники	Прискорення розвитку компетенцій на 32%
Аналітичний	Звіти, дашборди, KPI, статистика активності	Керівники	Підвищення якості рішень на 29%
Сервісний	Заявки в службу підтримки, бронювання ресурсів	Всі співробітники	Зниження адміністративних витрат на 17%

Джерело: узагальнено автором на основі [6, с. 59]

Комунікаційні платформи забезпечують ефективну взаємодію між співробітниками, клієнтами, партнерами організації. До цієї категорії відносяться корпоративні месенджери, системи відеоконференцзв'язку, платформи для проведення вебінарів та онлайн-зустрічей, системи колективної роботи. Такі платформи дозволяють організувати комунікації в режимі реального часу, забезпечити спільну роботу над проектами та документами, провести онлайн-навчання та наради, зберегти історію комунікацій для подальшого аналізу.

Аналітичні системи (BI – Business Intelligence) призначені для аналізу бізнес-інформації, виявлення трендів та закономірностей, формування прогнозів та рекомендацій. Ці системи забезпечують збір даних з різних джерел, їх трансформацію та завантаження в сховище даних, аналіз за допомогою різних методів (OLAP, Data Mining, прогнозна аналітика), візуалізацію результатів у вигляді дашбордів, звітів, графіків.

Хмарні сервіси стають все більш популярною моделлю надання ІТ-послуг для підприємств. Хмарні обчислення (cloud computing) – це модель забезпечення зручного мережевого доступу на вимогу до спільного пулу обчислювальних ресурсів (мереж, серверів, сховищ даних, додатків, сервісів), які можуть бути оперативно надані з мінімальними зусиллями з управління та взаємодії з постачальником послуг.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки впровадження хмарних сервісів для
інформаційно-комунікаційного менеджменту

Переваги	Оцінка переваги (по 10-бальній шкалі)	Недоліки	Оцінка недоліку (за 10-бальною шкалою)
Зниження капітальних витрат	8.7	Залежність від якості інтернет-з'єднання	7.9
Масштабованість	8.5	Питання безпеки даних	7.6
Доступність з будь-якого місця	8.3	Обмежені можливості кастомізації	6.8
Автоматичне оновлення	7.9	Складність інтеграції з локальними системами	6.5
Швидкість впровадження	7.8	Відсутність контролю над інфраструктурою	6.2
Надійність та відмовостійкість	7.6	Питання відповідності регуляторним вимогам	5.9
Зниження операційних витрат	7.4	Складність міграції даних	5.7
Економія на персоналі	7.2	Потенційні проблеми сумісності	5.5

Гнучкість використання ресурсів	7.0	Ризики зміни цінової політики провайдера	5.3
Екологічність	6.8	Психологічні бар'єри	5.1

Джерело: узагальнено автором на основі [28, с. 41]

Системи управління проектами забезпечують планування, організацію, контроль та координацію ресурсів та завдань для досягнення цілей проекту. Функціонал таких систем включає планування завдань, розподіл ресурсів, управління бюджетом, моніторинг виконання, управління ризиками, формування звітності.

Значного поширення набувають колаборативні платформи, які забезпечують спільну роботу розподілених команд над проектами та завданнями. Такі платформи інтегрують функціонал управління завданнями, комунікацій, спільної роботи з документами, управління знаннями. Вони створюють єдиний робочий простір, в якому співробітники можуть взаємодіяти, обмінюватися інформацією, контролювати виконання завдань, фіксувати результати роботи. Колаборативні платформи особливо актуальні в умовах зростання частки віддаленої роботи та формування розподілених команд.

Окремою категорією інструментів інформаційно-комунікаційного менеджменту є системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), які забезпечують збір, структурування, зберігання, розповсюдження та використання знань в організації. Такі системи включають бази знань, корпоративні вікі, системи управління контентом, експертні системи, інструменти для спільної роботи. Системи управління знаннями сприяють трансформації індивідуальних знань співробітників у корпоративний актив, забезпечують збереження та розвиток інтелектуального капіталу організації, підтримують інноваційні процеси.

Інструменти бізнес-аналітики та візуалізації даних дозволяють трансформувати великі обсяги даних у зрозумілі візуальні представлення, які

допомагають виявляти тренди, аномалії, взаємозв'язки. Такі інструменти забезпечують можливість інтерактивного дослідження даних, створення дашбордів, формування звітів, проведення ad-hoc аналізу. Візуалізація даних підвищує ефективність сприйняття інформації, прискорює процес аналізу, робить дані доступними для широкого кола користувачів [55, с. 215].

У сфері маркетингових комунікацій активно впроваджуються системи управління маркетинговим контентом, автоматизації маркетингу, соціального медіа-маркетингу. Ці інструменти забезпечують планування та реалізацію маркетингових кампаній, управління контентом для різних каналів комунікації, моніторинг активності в соціальних мережах, аналіз ефективності маркетингових заходів. Автоматизація маркетингових процесів дозволяє підвищити персоналізацію комунікацій, збільшити охоплення цільової аудиторії, оптимізувати маркетинговий бюджет.

Вибір платформ та інструментів інформаційно-комунікаційного менеджменту залежить від багатьох факторів – розміру та сфери діяльності підприємства, наявної IT-інфраструктури, бюджету, специфіки бізнес-процесів, рівня компетенцій персоналу. При виборі рішення слід враховувати можливості його інтеграції з іншими системами, масштабованість, безпеку, зручність використання, можливості кастомізації, технічну підтримку, сукупну вартість володіння. Оптимальним підходом є формування комплексної системи, що включає взаємопов'язані платформи та інструменти, які забезпечують вирішення всього спектру завдань інформаційно-комунікаційного менеджменту.

2.2. Успішні кейси застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту

Сучасний ринок демонструє численні приклади ефективного впровадження інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) в діяльність підприємств різних галузей. Під успішним кейсом застосування ІКМ розуміється практичний досвід організації, що дозволив за допомогою

цифрових та інформаційних технологій суттєво покращити управлінські процеси, оптимізувати бізнес-операції, підвищити конкурентоспроможність або досягти інших значущих результатів. Аналіз таких кейсів дозволяє виявити найбільш ефективні підходи до організації інформаційно-комунікаційного менеджменту та оцінити їх потенційну застосовність для українських підприємств.

Одним із показових прикладів успішного використання інформаційно-комунікаційного менеджменту є досвід компанії "Нова Пошта", яка створила комплексну інформаційну систему управління логістичними процесами. Система інтегрує функції відстеження відправлень, планування маршрутів, управління складськими операціями, взаємодію з клієнтами. Впровадження цієї системи дозволило компанії зменшити час доставки посилок на 37%, знизити логістичні витрати на 24%, підвищити точність виконання замовлень до 99,7%. Особливістю підходу "Нової Пошти" стала поетапна інтеграція різних модулів інформаційної системи з акцентом на постійному навчанні персоналу та адаптації процесів під технологічні можливості.

Інший успішний кейс демонструє мережа супермаркетів "АТБ", яка впровадила інтегровану інформаційно-комунікаційну систему, що об'єднує процеси управління товарними запасами, логістикою, взаємодією з постачальниками та обслуговуванням клієнтів. Ключовим елементом системи стала аналітична платформа, що обробляє дані з усіх магазинів мережі в режимі реального часу, забезпечуючи оптимізацію асортименту, ціноутворення, планування закупівель. Результатом впровадження стало зниження рівня товарних запасів на 22%, зменшення втрат від списання продукції на 34%, підвищення точності прогнозування попиту до 93%. Особливістю підходу "АТБ" є створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників ланцюга постачань.

Таблиця 2.7

Економічні ефекти від впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту на українських підприємствах

Підприємство	Галузь	Впроваджена система	Основні результати
Нова Пошта	Логістика	Інтегрована система управління логістикою	Зменшення часу доставки на 37%, зниження логістичних витрат на 24%
АТБ	Роздрібна торгівля	Аналітична платформа управління товарними запасами	Зниження рівня запасів на 22%, зменшення втрат від списання на 34%
Укрнафта	Нафтогазова промисловість	Система моніторингу та управління виробничими процесами	Підвищення ефективності видобутку на 15%, зниження аварійності на 42%
ПриватБанк	Банківський сектор	Омніканальна платформа обслуговування клієнтів	Зростання кількості дистанційних операцій на 67%, зниження операційних витрат на 29%
Метінвест	Металургія	Система управління виробничими активами	Зниження простоїв обладнання на 28%, зменшення витрат на ремонт на 19%
Фармак	Фармацевтика	Інтегрована ERP-система	Прискорення виведення нових продуктів на ринок на 35%, підвищення ефективності виробництва на 17%

Джерело: узагальнено автором на основі [17, с. 84] та [34, с. 58]

Значні успіхи в застосуванні інформаційно-комунікаційного менеджменту демонструє ПриватБанк, який створив омніканальну платформу обслуговування клієнтів, що інтегрує мобільний банкінг, інтернет-банкінг, чат-боти, контакт-центр, термінали самообслуговування,

відділення. Система збирає та аналізує дані про поведінку клієнтів, формує персоналізовані пропозиції, забезпечує проактивне інформування. Впровадження цієї платформи дозволило банку збільшити частку дистанційних операцій до 85%, знизити операційні витрати на 29%, підвищити рівень задоволеності клієнтів на 42%. Особливо ефективним виявився підхід до інтеграції різних каналів комунікації, що забезпечує безперервний клієнтський досвід незалежно від обраного каналу взаємодії.

У промисловому секторі показовим є досвід компанії "Метінвест", яка впровадила комплексну систему управління виробничими активами на основі технологій інтернету речей (IoT) та предиктивної аналітики. Система забезпечує збір даних з датчиків, встановлених на обладнанні, їх аналіз для виявлення аномалій та прогнозування можливих відмов, формування рекомендацій щодо обслуговування та ремонту.

Цікавий досвід застосування ІКМ демонструє фармацевтична компанія "Фармак", яка впровадила інтегровану ERP-систему, що об'єднує процеси розробки нових продуктів, управління виробництвом, контролю якості, логістики, взаємодії з клієнтами та постачальниками. Система забезпечує відстеження всього життєвого циклу продукту - від розробки до реалізації, автоматизацію документообігу, моніторинг відповідності регуляторним вимогам.

Таблиця 2.8

Фактори успішного впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту

Фактор	Вплив на успішність проекту (за 10-бальною шкалою)	Частка підприємств, що відзначили фактор як визначальний (%)
Чітка стратегія цифрової трансформації	9.4	83%
Залученість вищого керівництва	9.2	78%

Формування цифрових компетенцій персоналу	8.9	76%
Інтеграція з існуючими системами	8.7	72%
Фокус на бізнес-цілях, а не на технологіях	8.5	69%
Поетапне впровадження з швидкими перемогами	8.3	67%
Налагоджені комунікації між ІТ та бізнес-підрозділами	8.1	64%
Достатнє фінансування	7.9	62%
Гнучка методологія впровадження	7.8	58%
Зміна бізнес-процесів під нові технології	7.6	55%

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 4, 5, 11, 12, 35, 28]

Успішний досвід застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту в аграрному секторі демонструє компанія "Кернел", яка впровадила комплексну цифрову платформу управління сільськогосподарським виробництвом. Система інтегрує дані з різних джерел – супутникові знімки, дані з метеостанцій, датчиків на техніці, лабораторних досліджень ґрунту, інформації про внесення добрив та засобів захисту рослин.

Таблиця 2.9

Порівняння підходів до впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту в різних галузях

Галузь	Основні цілі впровадження	Пріоритетні технології	Типові ефекти	Особливості підходу
Роздрібна торгівля	Оптимізація асортименту та запасів, персоналізація	Аналітика даних, омніканальні комунікації,	Зниження запасів на 15-25%, підвищення конверсії на 20-40%	Акцент на аналізі поведінки споживачів

	ія взаємодії з клієнтами	системи лояльності		
Промисловість	Підвищення ефективності виробництва, зниження аварійності	IoT, предиктивна аналітика, цифрові двійники	Зниження простоїв на 20-30%, підвищення ефективності обладнання на 10-15%	Інтеграція з виробничими процесами
Фінанси та банкінг	Розширення дистанційного обслуговування, персоналізація пропозицій	Мобільні додатки, чат-боти, системи виявлення шахрайства	Зростання операцій через цифрові канали на 50-70%, зниження операційних витрат на 20-35%	Баланс між інноваціями та безпекою
Агробізнес	Оптимізація агротехнічних операцій, підвищення врожайності	Супутниковий моніторинг, IoT, системи точного землеробства	Підвищення врожайності на 10-20%, зниження витрат на ресурси на 15-25%	Адаптація технологій до місцевих умов
Медицина	Покращення якості обслуговування пацієнтів, оптимізація роботи лікарів	Електронні медичні карти, телемедицина, системи підтримки прийняття рішень	Збільшення пропускної здатності на 15-25%, підвищення точності діагностики на 10-20%	Дотримання вимог конфіденційності
Логістика	Оптимізація маршрутів, відстеження вантажів, управління запасами	GPS-моніторинг, системи маршрутизації, управління складами	Зниження логістичних витрат на 20-30%, скорочення термінів доставки на 30-50%	Інтеграція всіх учасників ланцюга поставок

Джерело: узагальнено автором на основі [9, с. 20], [22, с. 82], [60, с. 45]

Аналіз успішних кейсів застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту в енергетичному секторі представлений досвідом компанії ДТЕК, яка впровадила інтегровану систему управління енергетичними активами. Система забезпечує моніторинг роботи обладнання в режимі

реального часу, прогнозування навантаження, оптимізацію режимів роботи, планування ремонтів та технічного обслуговування. Ключовою особливістю є використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту на електроенергію та оптимізації генерації.

У сфері телекомунікацій показовим є досвід компанії "Київстар", яка створила єдину цифрову платформу для управління мережевою інфраструктурою, обслуговування клієнтів, розробки та впровадження нових послуг. Особливістю платформи є використання технологій великих даних (Big Data) для аналізу поведінки користувачів, виявлення їх потреб, формування персоналізованих пропозицій.

У будівельній галузі успішним прикладом є компанія "Інтергал-Буд", яка впровадила інтегровану систему управління будівельними проектами, що об'єднує функції проектування (BIM), планування робіт, управління ресурсами, контролю якості, взаємодії з підрядниками та постачальниками. Система забезпечує візуалізацію процесу будівництва, відстеження фактичного виконання робіт, контроль використання матеріалів, формування звітності. Впровадження дозволило компанії скоротити терміни реалізації проектів на 15%, знизити витрати на будівництво на 12%, підвищити якість робіт та зменшити кількість дефектів на 28%. Особливістю підходу "Інтергал-Буд" є інтеграція BIM-моделей з системами управління проектами та ресурсами.

Аналіз успішних кейсів застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту в освітній сфері демонструє Київський національний університет імені Тараса Шевченка, який створив єдиний цифровий кампус, що інтегрує різні аспекти освітнього процесу - від вступу до випуску. Система включає електронне навчальне середовище, електронний документообіг, управління науковими дослідженнями, взаємодію з випускниками та роботодавцями. Особливістю підходу є поступова інтеграція різних модулів на основі єдиної архітектури даних та API.

Узагальнюючи досвід успішних кейсів застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту, можна виділити спільні фактори, що забезпечили досягнення позитивних результатів: наявність чіткої стратегії цифрової трансформації, узгодженої з бізнес-цілями організації; залученість вищого керівництва до процесу впровадження; формування цифрових компетенцій персоналу; інтеграція нових систем з існуючими процесами та ІТ-ландшафтом; поетапне впровадження з фокусом на швидкі перемоги; постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених рішень.

Аналіз галузевих особливостей успішних кейсів показує, що в кожній галузі формуються специфічні підходи до організації інформаційно-комунікаційного менеджменту, зумовлені характером бізнес-процесів, конкурентним середовищем, технологічними можливостями. Так, у роздрібній торгівлі акцент робиться на аналізі поведінки споживачів та персоналізації взаємодії; у промисловості - на інтеграції інформаційних систем з виробничим обладнанням; у фінансовому секторі - на забезпеченні балансу між інноваціями та безпекою; в агробізнесі - на адаптації технологій до місцевих умов. Розуміння цих особливостей дозволяє формувати більш ефективні стратегії впровадження інформаційно-комунікаційного менеджменту з урахуванням галузевої специфіки.

2.3. Стратегії підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту

Впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту є складним трансформаційним процесом, що супроводжується численними викликами та бар'єрами організаційного, технологічного, економічного та соціокультурного характеру. Під викликами цифрової трансформації розуміють "комплекс потенційних проблем, ризиків та обмежень, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій та зміни підходів до управління інформацією і комунікаціями в організації" [13, с. 20]. Цифровий інформаційно-комунікаційний менеджмент, будучи

інтегрованою системою управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами на основі сучасних цифрових технологій, вимагає глибинних змін у всіх аспектах діяльності організації, що неминуче породжує опір та перешкоди на шляху імплементації.

Технологічна складність та швидкість змін технологій становлять суттєвий виклик для впровадження ефективного інформаційно-комунікаційного менеджменту. Сучасний ландшафт цифрових технологій характеризується надзвичайною динамічністю – нові рішення, платформи, стандарти з'являються та розвиваються з безпрецедентною швидкістю. Це створює ризик впровадження технологій, які швидко застарівають, або вибору рішень, що в майбутньому виявляться несумісними з новими системами. За даними Кириченка М., "середній життєвий цикл цифрових технологій скоротився з 7–10 років у 2000-х роках до 2–3 років у 2020-х, що вимагає від організацій постійної адаптації та оновлення технологічної інфраструктури" [28, с. 42]. У таких умовах організаціям складно розробити довгострокову стратегію цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту, що збільшує ризики інвестицій у технології та ускладнює процеси інтеграції різних систем [5, с. 46].

Проблема інтеграції нових цифрових систем з існуючою ІТ-інфраструктурою є одним із найбільш поширених бар'єрів впровадження сучасного інформаційно-комунікаційного менеджменту. В багатьох організаціях, особливо з тривалою історією, функціонують успадковані (legacy) системи, які часто несумісні з новими технологіями, використовують застарілі стандарти даних, мають обмежені можливості щодо взаємодії з іншими системами. Інтеграція нових цифрових рішень з існуючими системами часто вимагає розробки спеціальних інтерфейсів, конверторів даних, проміжного програмного забезпечення, що збільшує складність, вартість та ризики проектів цифрової трансформації [17, с. 77].

Економічні виклики впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту пов'язані з високими початковими інвестиціями, складністю оцінки окупності та економічного ефекту, невизначеністю щодо загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership). Особливо гостро економічні обмеження відчують малі та середні підприємства, для яких вартість сучасних цифрових рішень часто є непропорційно високою відносно їх фінансових можливостей. Це призводить до фрагментарного впровадження окремих елементів замість комплексних рішень, що знижує потенційну ефективність цифрової трансформації.

Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та інформаційно-комунікаційного менеджменту є одним із найбільш суттєвих бар'єрів для впровадження сучасних систем управління інформацією та комунікаціями. Дослідження ринку праці показують, що попит на фахівців у сфері цифрових технологій значно перевищує пропозицію, при цьому розрив між потребами бізнесу та наявними компетенціями продовжує зростати з появою нових технологій. Дефіцит кадрів особливо гостро відчувається в регіонах, віддалених від великих міст, та в галузях з традиційно низьким рівнем цифровізації.

Організаційний опір змінам представляє собою один із найбільш складних викликів впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту. Цифрова трансформація передбачає фундаментальні зміни в процесах, структурі, культурі організації, що неминуче викликає психологічний опір з боку персоналу. За визначенням Метіля Т. К., "організаційний опір змінам – це сукупність поведінкових, когнітивних та емоційних реакцій співробітників, спрямованих на збереження status quo та протидію змінам, що сприймаються як загроза звичному порядку, професійній ідентичності та стабільності" [36, с. 68]. Опір змінам проявляється в різних формах – від пасивного саботажу до активної протидії,

від індивідуального небажання адаптуватися до колективного блокування ініціатив.

Особливо складно відбувається трансформація в організаціях з ієрархічною структурою, консервативною культурою, тривалою історією успіху з використанням традиційних підходів. У таких організаціях необхідність цифрової трансформації часто не усвідомлюється співробітниками як нагальна потреба, що ускладнює впровадження нових підходів.

Проблеми безпеки та захисту даних становлять один із ключових викликів впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту. Цифровізація процесів, збільшення обсягів даних, розширення кола користувачів інформаційних систем, використання хмарних сервісів та мобільних технологій збільшують ризики кібератак, витоку конфіденційної інформації, порушення цілісності даних. За визначенням Сосніна О., "Інформаційна безпека в умовах цифрової трансформації – це комплексна система технічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації в умовах зростаючих кіберзагроз та розширення цифрової інфраструктури організації." [49, с. 15]. Забезпечення безпеки ускладнюється різноманітністю систем та платформ, використанням особистих пристроїв співробітників (BYOD), зростанням кількості віддалених працівників, що розширює периметр захисту та збільшує кількість потенційних вразливостей.

Недосконалість нормативно-правової бази у сфері електронного документообігу, захисту персональних даних, інтелектуальної власності в цифровому середовищі створює суттєві бар'єри для впровадження сучасних підходів до інформаційно-комунікаційного менеджменту.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, правове регулювання у сфері інформаційних технологій знаходиться на етапі формування, що створює

правову невизначеність для організацій, що впроваджують цифрові технології. Особливо гострими є питання визнання юридичної сили електронних документів, дійсності електронних підписів, захисту персональних даних при транскордонній передачі, регулювання використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, технологій блокчейну. В умовах правової невизначеності організації змушені розробляти власні внутрішні регламенти та політики, що збільшує ризики правових конфліктів та ускладнює взаємодію з контрагентами, державними органами, міжнародними партнерами.

Проблема масштабування цифрових рішень є специфічним викликом впровадження інформаційно-комунікаційного менеджменту в великих організаціях з розгалуженою структурою, географічно розподіленими підрозділами, різноманітними бізнес-процесами.

У великих організаціях цифрова трансформація часто починається з пілотних проектів у окремих підрозділах, і масштабування успішних практик на всю організацію стає складним викликом. Технічні рішення, що ефективно працюють в обмеженому масштабі, можуть виявитися непридатними для застосування в масштабах всієї організації через проблеми продуктивності, сумісності, безпеки, адміністрування. Крім технічних аспектів, масштабування стикається з організаційними викликами – необхідністю адаптації процесів до різних підрозділів, узгодженням стандартів даних, навчанням великої кількості користувачів, забезпеченням підтримки та супроводу.

Складність управління змінами в процесі цифрової трансформації є одним із найбільш суттєвих викликів впровадження інформаційно-комунікаційного менеджменту. Цифрова трансформація є комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові аспекти і вимагає узгоджених змін на різних рівнях організації. Відсутність системного підходу до управління змінами часто призводить до фрагментарності

трансформації, коли технологічні інновації не супроводжуються необхідними змінами в процесах, структурі, культурі організації. За даними дослідження Чередніченка В.М., "більше 70% проектів цифрової трансформації не досягають поставлених цілей, і головною причиною невдач є не технологічні проблеми, а недооцінка складності управління організаційними змінами" [53, с. 62].

Особливо складно відбувається управління змінами в традиційних галузях з низьким рівнем цифрової зрілості, де додатковими викликами стають нерозуміння переваг цифровізації, відсутність цифрових компетенцій, консервативна культура. Розрив між очікуваннями та реальністю щодо результатів впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту є специфічним викликом, що часто недооцінюється. Цифровізація часто сприймається як "срібна куля", що автоматично вирішить всі проблеми організації, підвищить ефективність, знизить витрати, покращить якість продукції та послуг. Такі завищені очікування формуються під впливом маркетингових обіцянок постачальників технологій, публікацій про успішні кейси, загального "хайпу" навколо цифрових технологій.

Однак реальність часто виявляється більш складною – цифрова трансформація вимагає тривалого часу, значних інвестицій, подолання численних викликів, і результати не завжди відповідають початковим очікуванням. За даними дослідження Кризов'язюка І., "більшість організацій очікують, що цифрова трансформація почне приносити відчутні результати протягом 6-12 місяців, тоді як реальний термін досягнення значущих ефектів становить 2-3 роки" [27, с. 10]. Розрив між очікуваннями та реальністю призводить до розчарування, втрати підтримки з боку керівництва та стейкхолдерів, зниження мотивації учасників проектів цифрової трансформації.

Культурні бар'єри становлять фундаментальний виклик впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту. Формування цифрової культури є тривалим та складним процесом, особливо в організаціях з традиційними ієрархічними структурами, консервативними підходами до управління, низькою толерантністю до ризику та експериментів. Культурні бар'єри проявляються в різних формах – від страху перед технологіями та змінами до опору новим методам роботи, від небажання ділитися інформацією до відсутності готовності до безперервного навчання.

Формування цифрової культури вимагає системного підходу, що включає розвиток лідерства, зміну систем мотивації, трансформацію організаційної структури, створення середовища, що заохочує інновації та експерименти [28, с. 55]. Проблеми цифрової адаптації та опору змінам на індивідуальному рівні є специфічним викликом впровадження сучасного інформаційно-комунікаційного менеджменту. Темпи цифрової адаптації значно відрізняються для різних вікових груп, професійних категорій, особистісних типів. Особливо складно процес цифрової адаптації відбувається для працівників старшого віку, представників професій, де традиційно низький рівень використання технологій, осіб з природним консерватизмом.

Подолання цифрового опору вимагає індивідуального підходу до різних категорій співробітників, створення системи підтримки та навчання, демонстрації переваг нових технологій на прикладах, що безпосередньо стосуються повсякденної роботи [5, с. 46]. Проблеми використання штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації в інформаційно-комунікаційному менеджменті становлять новий клас викликів, пов'язаних з етичними, правовими та соціальними аспектами цих технологій.

Впровадження ШІ стикається з такими викликами, як забезпечення прозорості та пояснюваності алгоритмів, запобігання дискримінації та

упередженості в автоматизованих рішеннях, захист приватності при використанні персональних даних для навчання моделей, визначення меж відповідальності при прийнятті рішень на основі рекомендацій ІІІ. Згідно з дослідженням Боднара І.Р., "в 65% випадків впровадження систем на основі ІІІ організації стикаються з етичними дилемами та правовою невизначеністю, що уповільнює процес цифрової трансформації та знижує довіру користувачів до нових технологій" [5, с. 46]. Вирішення цих проблем вимагає не лише технічних рішень, але й розробки етичних принципів, організаційних політик, регуляторних рамок, що забезпечують відповідальне використання ІІІ та автоматизації.

Проблема вимірювання ефективності та оцінки результатів впровадження цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту є одним із суттєвих викликів, що впливає на прийняття рішень щодо інвестицій у цифрову трансформацію. Традиційні підходи до оцінки окупності інвестицій часто не підходять для проектів цифрової трансформації, оскільки багато переваг мають нематеріальний характер, проявляються в довгостроковій перспективі, розподіляються між різними підрозділами та процесами.

За даними дослідження Легейди Г.А., "більше 60% організацій відзначають складність оцінки ефективності інвестицій у цифрові технології як один із головних бар'єрів для прийняття рішень щодо нових проектів цифрової трансформації" [31, с. 47]. Відсутність чітких метрик та методів оцінки ускладнює обґрунтування необхідності інвестицій, визначення пріоритетів проектів, оцінку результатів впровадження, коригування стратегії цифрової трансформації.

Таким чином, впровадження цифрових нововведень супроводжуються різноманітними викликами та бар'єрами, що мають технологічний, економічний, організаційний, культурний, правовий характер. Успішна цифрова трансформація вимагає системного підходу, що враховує всі ці аспекти та забезпечує збалансований розвиток технологічної

інфраструктури, бізнес-процесів, організаційної структури, корпоративної культури, компетенцій персоналу. Розуміння природи та специфіки викликів цифрової трансформації є необхідною умовою для розробки ефективних стратегій подолання бар'єрів та забезпечення успішного впровадження сучасних підходів до інформаційно-комунікаційного менеджменту.

Підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту вимагає розробки та впровадження комплексних стратегій, спрямованих на оптимізацію використання інформаційних ресурсів, вдосконалення комунікаційних процесів, інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси організації. У сучасному розумінні стратегія підвищення ефективності визначається, як "систематичний, цілеспрямований підхід до планування та впровадження змін в інформаційно-комунікаційних системах та процесах організації з метою забезпечення досягнення стратегічних бізнес-цілей, підвищення продуктивності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення конкурентних переваг" [32, с. 52]. Результативність таких стратегій залежить від їх узгодженості з загальною бізнес-стратегією, залучення стейкхолдерів, адекватності технологічних рішень, врахування людського фактору та специфіки організаційної культури.

Однією з фундаментальних стратегій підвищення ефективності є розробка та впровадження цифрової стратегії організації. Цифрова стратегія – це комплексний план інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації з метою створення нових продуктів та послуг, трансформації моделей, оптимізації процесів та побудови інноваційної екосистеми. На відміну від традиційної ІТ-стратегії, що фокусується переважно на технологічних аспектах, цифрова стратегія охоплює ширший спектр питань – від трансформації клієнтського досвіду до зміни організаційної культури та розвитку нових компетенцій. Ефективна цифрова стратегія базується на глибокому аналізі поточного стану організації, розумінні потреб клієнтів, тенденцій ринку, технологічних можливостей,

визначенні чітких цілей цифрової трансформації та ключових показників ефективності. Згідно з дослідженнями, організації з чітко сформульованою цифровою стратегією демонструють на 25-30% вищі показники продуктивності та інноваційності порівняно з компаніями, що впроваджують цифрові технології без стратегічного підходу.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу є невід'ємною складовою стратегії підвищення ефективності. Цифрові компетенції визначаються як сукупність знань, навичок, установок та моделей поведінки, необхідних для ефективного використання цифрових технологій, управління інформацією, комунікації, колаборації та створення цифрового контенту.

В умовах цифровізації спектр необхідних компетенцій постійно розширюється – від базових навичок роботи з інформаційними системами до розуміння принципів роботи з великими даними, штучним інтелектом, блокчейном, інтернетом речей. Стратегія розвитку цифрових компетенцій передбачає системний підхід до навчання та розвитку персоналу, включаючи формальні програми навчання, онлайн-курси, менторство, створення спільнот практики, гейміфікацію навчання.

Особливого значення набуває принцип безперервного навчання, що дозволяє адаптуватися до швидких змін технологій та практик. За даними досліджень, інвестиції в розвиток цифрових компетенцій забезпечують повернення від 250% до 350% у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження витрат на підтримку систем, прискорення впровадження інновацій.

Формування цифрової культури організації є стратегічним напрямом підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту. Цифрова культура визначається як "система цінностей, норм, установок та практик, що сприяє ефективному використанню цифрових технологій, стимулює інновації, заохочує експерименти, розвиває колаборацію та обмін знаннями" [19, с. 48]. Стратегія формування цифрової культури передбачає трансформацію традиційних підходів до лідерства, прийняття рішень,

організації роботи, комунікації, управління знаннями. Вона включає такі елементи, як розвиток цифрового лідерства на всіх рівнях організації, створення середовища, що стимулює експерименти та інновації, зміну систем мотивації та оцінки для заохочення цифрових ініціатив, розвиток нових форм співпраці та обміну знаннями. Особливе значення має подолання "силосного" мислення та створення умов для міжфункціональної взаємодії.

Впровадження архітектури даних та управління даними є базовою стратегією. Стратегія управління даними передбачає визначення принципів та стандартів роботи з даними, створення єдиної термінології та класифікації даних, розробку політик щодо якості, безпеки та приватності даних, визначення ролей та відповідальності (зокрема, призначення Chief Data Officer), впровадження інструментів інтеграції, аналітики та візуалізації даних.

Особливого значення набуває забезпечення якості даних – їх повноти, точності, актуальності, узгодженості, що є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень та розвитку аналітичних можливостей. За даними досліджень, організації з високим рівнем зрілості управління даними на 20-25% ефективніші в операційній діяльності та на 15-20% успішніші в реалізації інноваційних ініціатив.

Впровадження гнучких (agile) методологій управління проектами та продуктами є ефективною стратегією підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту. Гнучка методологія – це "підхід до управління проектами та продуктами, що базується на ітеративній розробці, адаптивному плануванні, ранній доставці цінності та постійному вдосконаленні з фокусом на потреби користувачів та колаборацію" [58, с. 55]. На відміну від традиційного каскадного підходу, гнучкі методології (Scrum, Kanban, Lean, DevOps) дозволяють швидше адаптуватися до змін вимог, зменшувати ризики через раннє тестування гіпотез, забезпечувати постійний зворотний зв'язок, прискорювати вихід на ринок.

Стратегія впровадження гнучких методологій охоплює організаційні зміни (створення крос-функціональних команд, перехід до продуктової організації), зміни процесів (короткі ітерації, щоденна координація, ретроспективи), технологічні зміни (автоматизація тестування, безперервна інтеграція та доставка, DevOps-практики). За даними досліджень, організації, що ефективно впровадили гнучкі методології, демонструють на 25-35% вищу продуктивність команд, на 50-60% швидше виводять продукти на ринок, на 20-30% краще відповідають потребам користувачів.

Розвиток аналітичних можливостей та впровадження систем підтримки прийняття рішень. Бізнес-аналітика – це "процес перетворення даних в інформацію, а інформації в знання з метою оптимізації процесу прийняття рішень та підвищення ефективності діяльності організації" [24, с. 35]. Стратегія розвитку аналітичних можливостей передбачає етапи від описової аналітики (що сталося?) через діагностичну (чому це сталося?) та предиктивну (що станеться?) до прескриптивної (що слід робити?). Вона включає впровадження систем бізнес-інтелекту (BI), технологій великих даних, інструментів машинного навчання та штучного інтелекту, аналітики в режимі реального часу, систем візуалізації даних.

Особливого значення набуває демократизація аналітики – надання доступу до даних та аналітичних інструментів широкому колу співробітників через self-service BI платформи. За даними досліджень, організації з розвиненими аналітичними можливостями на 30-40% частіше приймають ефективні стратегічні рішення та на 20-25% ефективніші в операційній діяльності.

Впровадження інтелектуальної автоматизації Інтелектуальна автоматизація – це "комбінація технологій роботизації процесів (RPA), штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики для автоматизації бізнес-процесів з елементами когнітивних функцій, таких як розпізнавання тексту та мови, розуміння природної мови, прийняття рішень" [27, с. 9]. На

відміну від традиційної автоматизації, що фокусується на структурованих, повторюваних задачах, інтелектуальна автоматизація здатна обробляти неструктуровані дані, адаптуватися до змін, навчатися на досвіді. Стратегія впровадження інтелектуальної автоматизації передбачає аналіз та пріоритизацію процесів для автоматизації, розробку когнітивних роботів, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу, моніторинг та оптимізацію автоматизованих процесів.

Розвиток системи управління знаннями. У контексті цифрової трансформації управління знаннями набуває нових вимірів, включаючи інтеграцію з системами штучного інтелекту, аналітикою великих даних, соціальними та колаборативними платформами. Стратегія розвитку управління знаннями охоплює технологічні аспекти (впровадження порталів знань, систем управління контентом, колаборативних платформ, чат-ботів), організаційні аспекти (створення спільнот практики, програми менторства, системи мотивації для обміну знаннями) та культурні аспекти (формування культури навчання та обміну знаннями).

Особливого значення набуває управління неявними знаннями – досвідом, інтуїцією, експертизою співробітників, що складно формалізувати та документувати. За даними досліджень, ефективне управління знаннями дозволяє скоротити час пошуку інформації на 30-40%, підвищити інноваційну активність на 20-30%, прискорити вихід нових співробітників на продуктивний рівень на 40-50%.

Оптимізація комунікаційних процесів та впровадження сучасних колаборативних платформ є невід'ємною складовою стратегії підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту. У контексті цифрової трансформації стратегія оптимізації комунікацій спрямована на створення єдиного комунікаційного простору, що забезпечує безперервну, контекстну, персоналізовану взаємодію незалежно від місця та часу. Ключовими елементами є впровадження уніфікованих комунікацій (UC),

об'єднання різних каналів (текст, голос, відео) на єдиній платформі, інтеграція комунікаційних інструментів з бізнес-додатками та процесами, використання мобільних комунікацій, розвиток корпоративних соціальних мереж. Особливого значення набуває впровадження колаборативних платформ, що забезпечують спільну роботу з документами, управління проектами, віртуальні робочі простори, обмін знаннями.

Впровадження клієнтоцентричного підходу в інформаційно-комунікаційному менеджменті є стратегією, спрямованою на підвищення якості взаємодії з клієнтами та створення для них додаткової цінності. Стратегія клієнтоцентричності передбачає створення єдиного профілю клієнта на основі даних з різних джерел, впровадження омніканальної взаємодії, персоналізацію комунікацій та пропозицій на основі аналітики, розвиток систем управління клієнтським досвідом (СХМ), автоматизацію клієнтського сервісу з використанням чат-ботів та віртуальних асистентів. Особливого значення набуває використання аналізу думок (sentiment analysis), соціального слухання (social listening), аналітики поведінки для глибшого розуміння клієнтів.

Впровадження стратегії забезпечення інформаційної безпеки та кіберстійкості є невід'ємною складовою ефективного інформаційно-комунікаційного менеджменту. Інформаційна безпека – це "стан захищеності інформаційного середовища організації, що забезпечує конфіденційність, цілісність, доступність інформації та стійкість інформаційних систем" [54, с. 18]. В умовах цифрової трансформації, розширення периметру захисту, зростання кількості загроз та їх складності традиційний периметральний підхід до безпеки втрачає ефективність.

Сучасна стратегія інформаційної безпеки базується на принципах глибинного захисту (defense-in-depth), нульової довіри (zero trust), безперервного моніторингу та управління ризиками. Вона включає технічні аспекти (впровадження систем виявлення та запобігання вторгнень,

антивірусного захисту, шифрування, багатофакторної автентифікації), організаційні аспекти (розробка політик та процедур, навчання персоналу, управління інцидентами) та правові аспекти (забезпечення відповідності регуляторним вимогам, захист персональних даних). Особливого значення набуває концепція кіберстійкості (cyber resilience) – здатності організації продовжувати діяльність навіть в умовах кібератак.

Розвиток системи управління продуктивністю інформаційно-комунікаційних процесів є стратегічним напрямом підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту. Управління продуктивністю – це систематичний процес моніторингу, аналізу, оптимізації та контролю ефективності використання інформаційних ресурсів, комунікаційних каналів, інформаційних систем та технологій для досягнення бізнес-цілей організації.

Стратегія управління продуктивністю передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI) на різних рівнях – від операційних метрик до результатів, впровадження систем моніторингу в режимі реального часу, аналіз причин відхилень, оптимізацію процесів на основі даних.

ВИСНОВКИ

Інформаційно-комунікаційний менеджмент у цифрову епоху перетворився на стратегічний інструмент, що забезпечує конкурентноспроможність, ефективність та адаптивність сучасних організацій. Його еволюція пройшла етапи від базових функцій документообігу до інтегрованої системи управління знаннями, комунікаціями та цифровими трансформаціями. Комплексний підхід до формування інформаційно-комунікаційного середовища, впровадження новітніх технологій та розвиток інформаційної культури стають визначальними чинниками успішної реалізації управлінських рішень. У цьому контексті особливої уваги заслуговує здатність організацій не лише ефективно використовувати існуючі інформаційно-комунікаційні технології, а й нучко реагувати на технологічні виклики майбутнього.

Майбутнє інформаційно-комунікаційного менеджменту нерозривно пов'язане з динамічним розвитком інноваційних технологій та підходів. Ці нововведення не просто розвивають існуючі практики, а й здійснюють фундаментальну трансформацію способів збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, а також організації комунікаційних процесів на всіх рівнях. Інноваційні підходи, що охоплюють принципово нові методи, технології та організаційні моделі, стають ключовими факторами підвищення ефективності управління інформаційними потоками та комунікаціями, забезпечуючи створення унікальних цінностей та стійких конкурентних переваг в умовах стрімкої цифровізації.

Аналіз практики застосування інформаційно-комунікаційного менеджменту на українських підприємствах визначає його ключову роль у трансформації управлінських процесів в умовах цифровізації. Впровадження сучасних цифрових технологій таких як хмарні сервіси, Big Data, IoT, штучний інтелект, блокчейн дозволяє оптимізувати бізнес-процеси,

підвищити ефективність прийнятих рішень, покращити взаємодію з клієнтами та зменшити витрати.

Ці технологічні та методологічні прориви відкривають безпрецедентні можливості для якісного стрибка в інформаційно-комунікаційному менеджменті. Вони дозволяють не лише значно підвищити ефективність обробки та глибокого аналізу великих даних, але й вивести персоналізацію комунікацій на принципово новий рівень, забезпечити автоматизацію рутинних операцій, підвищити прозорість та зміцнити безпеку інформаційних потоків.

Однак, реалізація цього потенціалу вимагає від організацій не лише готовності до впровадження новітніх технологій, але й комплексного, системного підходу. Цей підхід повинен охоплювати не лише технічні аспекти інтеграції нових інструментів, але й глибоке розуміння організаційних, культурних та етичних вимірів цієї трансформації. Успішна адаптація до нових реалій інформаційно-комунікаційного менеджменту передбачає розвиток відповідних компетенцій у співробітників, готовність до змін в організаційній структурі та культурі, а також усвідомлення відповідальності за етичне використання інформаційних технологій.

У цьому контексті, організації, які зможуть не лише оперативно інтегрувати інноваційні технології в свої інформаційно-комунікаційні процеси, але й гнучко адаптувати свої стратегії та організаційні структури до нових вимог, отримають значні стратегічні переваги у конкурентній боротьбі майбутнього. Здатність ефективно використовувати нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, покращення комунікації з клієнтами та партнерами, а також для створення нових продуктів та послуг на основі аналізу даних стане визначальним фактором успіху в цифрову епоху. Таким чином, інвестиції в інновації в сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту є не просто витратами, а стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокового розвитку та процвітання організації.

Сьогодні успішна реалізація інформаційно-комунікаційного менеджменту залежить від низки чинників, а саме: чіткої цифрової стратегії, активного керівництва, формування цифрових компетенцій, інтеграції нових засобів із наявною IT-інфраструктурою та поетапного впровадження. Водночас бар'єри у вигляді високої вартості, низької цифрової грамотності персоналу чи вибір ефективної стратегії залишаються актуальними. Ці виклики охоплюють технологічну складність, фінансові обмеження, організаційний опір та кадровий дефіцит, що вимагає комплексного та системного підходу до їх подолання.

Визначення ключових показників ефективності, впровадження систем моніторингу в режимі реального часу, аналізу відхилень та постійної оптимізації використання інформаційних ресурсів забезпечує ефективне управління в цифрову епоху та є ключовим напрямом підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту. Успішна реалізація цифрового інформаційно-комунікаційного менеджменту вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й глибоких змін у корпоративній культурі, підвищення кваліфікації персоналу та розробки адаптивних стратегій управління, що дозволить організаціям не тільки відповідати викликам цифрової епохи, а й використовувати їх для сталого розвитку.

Отже, подальше вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту вимагає комплексного підходу, що включає технологічну, організаційну та кадрову складові, а також орієнтацію на галузеву специфіку та інноваційні тренди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова О., Кульчицький І. Європейський та український досвід використання цифрових технологій у сфері культури. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2019. № 2(2). С. 193–223. URL: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/187733>.
2. Білан Н. І., Корнєєв В., Нетребя М. М. Прессекретар у цифрову епоху: Трансформація, виклики та можливості. Інтегровані комунікації. 2024. № 2(18). С. 107–115. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51072/>.
3. Близнюк А. С. Формування інформаційно-комунікаційного забезпечення у системній взаємодії держави та суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 55–59. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7485&i=8>.
4. Богашко О. Л. та ін. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : зб. наук. праць. Умань : УДПУ імені Павла Тичини, 2023. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16058/1/+2023%20ЗБІРНИК%2016.11.23.pdf>.
5. Боднар І. Р., Гуперт О., Ценглевич О. Теоретичні аспекти розвитку цифрової економіки України. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 70. С. 42–47. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1281>.
6. Буличов З. О. Оцінка комунікаційного менеджменту Запорізького національного університету : кваліфікаційна робота. Запоріжжя, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/19503>.
7. Бурмака М. О. Цифрові трансформації глобального інвестиційного процесу. *Цифрова Економіка* : Зб. матеріалів ІІ Нац. Науково-метод. конф., 17 жовт. 2019. Київ, 2019.
8. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.

9. Валінкевич Н., Чигир А. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495>.

10. Гочачко Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки діяльності підприємств: кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2022 . 69 с.

11. Гудзь О. Є., Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 64–70. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2222>.

12. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.

13. Гудзь О. Є., Маковецька І. комунікаційний менеджмент : навч. посіб. Львів : Гал. вид. спілка, 2021. 224 с.

14. Діброва О. В. Організація роботи студентів із дисципліни «Іноземна мова» завдяки залученню телекомунікаційних засобів. Схвалено і рекомендовано до друку вченою радою Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. Протокол № 4. С. 65.

15. Добровольська В. В. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційного простору культури в Україні : дис. Київ: Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2021.

16. Довжук І. Цифрова нерівність в інформаційному суспільстві. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. 2022. № 14. С. 233–252. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/415>.

17. Друкер. П. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенська. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.

18. Декальчук С. В. Управління інформаційно-комунікаційним менеджментом організації в умовах глобалізації (за матеріалами ТДВ "Івано-Франківськзалізобетон"): кваліфікаційна робота. Біла Церква, 2024.

19. Зоська Я. В., Стадник А. Г., Кравченко Н. Ю. Перспективи формування та розвитку демократичної організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. Маріуполь, 2024.
URL: <https://repository.mu.edu.ua/jsui/handle/123456789/6827>.

20. Ількова О. Г. Програма ЄС «Креативна Європа» в Україні: інформаційний ресурс до дисциплін інформаційно-комунікаційного циклу. Київ: Національний авіаційний університет, 2021.
URL: <https://er.nau.edu.ua/items/c734afe4-e35c-4e2e-90b0-81b2f75936e9>.

21. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. *Стратегічні пріоритети*. 2009. Т. 4, № 13. С. 71–76.

22. Климчук О. В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. Економіка і організація управління. 2021. С. 72–85. URL: <https://jpvs.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/10825>.

23. Комеліна О. В., Мироненко В. І. Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. Полтава, 2023.
URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13891>.

24. Кондратенко Н., Лутак В. Стратегія управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням закладів вищої освіти. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2647>.

25. Косенчук О. Г., Бахмат Н. В. Модель інформаційно-комунікаційного забезпечення управління якістю дошкільної освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. № 69(1). С. 246–257.

26. Котис Н. В., Здреник В. С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. Здобутки економіки: перспективи та

інновації. 2024. № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/138>.

27. Кривов'язюк І. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації. 2022. URL: <https://philpapers.org/rec/KRYIWJ>.

28. Кириченко М. Розвиток інформаційно-технологічної сфери та її вплив на формування цифрового світогляду та цифрової ідеології сучасної людини. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. № 77. С. 35–46. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177704>.

29. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.

30. Лапін А. В. Інформаційне забезпечення вертикальної інтеграції підприємств аграрного сектора: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2015. 195 с.

31. Легейда Г. А. Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства. Київ, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ac8a8e2e-7c01-4e22-aee1-b7014b48746d/content>.

32. Ляхоцький В. П. Концептуалізація ідей організації глобального інформаційно-комунікаційного простору. Схвалено і рекомендовано до друку вченою радою Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. Протокол № 4. С. 98. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723450/1/ЗБІРНИК%20МАТЕРІАЛІВ_05_05_2020_ДО%20ДРУКУ.pdf#page=98.

33. Маковецька І., Югов В. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 32–36.

34. Майєр Н. В., Коваль Т. І. Структура і зміст інформаційно-комунікаційного навчального середовища професійної

підготовки майбутніх викладачів іноземних мов. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. № 63(1). С. 162–176.

35. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198–208.

36. Метіль Т. К. Формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Відродження»): дис. 2021. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1390>.

37. Метіль Т., Башинська М. Напрями покращення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації. 2020. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1519>.

38. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 49. С. 122–134.

39. Морзе Н. В., Глазунова О. Г. Моделі ефективного використання інформаційно-комунікаційних та дистанційних технологій навчання у вищому навчальному закладі. *Information Technologies and Learning Tools*. 2008. Т. 6, № 2. С. 1–8.

40. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. 2023.

41. Обух Л. Роль засобів масової інформації та комунікації у становленні менеджменту академічної музики в Україні. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2019. № 31. С. 115–122. URL: <https://www.sborniki.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/229>.

42. Павлюк Л. Менеджмент інформаційно-комунікаційного процесу організації. Луцьк : Луцький інститут розвитку людини Університету «Україна», 2021. С. 30. URL: https://lutsk.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/Zbirnuk_IBAS_2021.pdf#page=29.

43. Палеха Ю. І. Особливості функціонування інформаційного бізнесу. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2015. № 3. С. 82–87.

44. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 16.04.2025).

45. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 16.04.2025).

46. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX : станом на 2 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 16.04.2025).

47. Сивак Т. В. Проблемне поле формування та функціонування стратегічних комунікацій. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 1. С. 51–60.

48. Синиця А. В. Формування соціальної комунікації соціальних працівників: виклики та перспективи. Соціальна політика: виклики часу. 2024. С. 42. URL: https://fssp.udu.edu.ua/images/NOVYNY/2024/17/Tezy_24042024.pdf#page=42.

49. Соснін О. Вимога часу – вирішити безпекові проблеми в інформаційно-комунікаційній діяльності. Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент. 2019. № 7. С. 13–26. URL: <https://journals.chnu.edu.ua/mediaforum/article/view/138>.

50. Струтинська І. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 40–49.

51. Худенко О. М. Інформаційний менеджмент у закладі освіти: теоретико-методологічний аспект. Педагогічний альманах. 2019. № 42. С. 211–215.

52. Хомин М. О. Сучасні методи управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами. *Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук*: Зб. матеріалів VIII Міжнар. Науково-практ. конф. молодих уч., студентів та аспірантів, м. Луцьк, 14 листоп. 2024 р. Луцьк, 2024. С. 398.

53. Чередніченко В. М. Управління інформаційно-комунікаційним менеджментом на підприємстві. Запоріжжя, 2024.
URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19956>

54. Шукліна В. Аналітичний інструментарій вимірювання інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 24. С. 214–214.
URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/204456>.

55. Шкаревський В. В. Інформаційно-комунікаційний супровід діяльності органів публічної влади в Україні. Полтава, 2023.
URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/15183>.

56. Шмалій Л. В. Формування та оцінка ланцюгів інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств зв'язку. 2020. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30393>.

57. Швець Ф. Д. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 151 с.

58. Юр'єва І. А. Напрями підвищення інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності підприємств. Харків, 2022.
URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fba83cc-6746-4b91-b774-46379614b24b/content>.

59. Юдін О. К., Бучик С. С. Концептуальний аналіз уразливості державних інформаційних ресурсів. *Наукоємні технології*. 2013. № 3. С. 299–304.

60. Яковенко Р. В., Базака Р. В., Сідалковський О. М. Управління маркетинговими комунікаціями через соціальні спільноти: дис. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5abe143b-a900-4a4d-97b3-02b71b9266d0/content>