

УДК 005.57:004:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.284-293>**Пригодюк О.М.**кандидат економічних наук  
Черкаський державний технологічний університет**Prygodiuk Olena**PhD in Economic Sc.  
Cherkasy State Technological University  
<https://orcid.org/0000-0002-4706-391X>**Скорик О.О.**кандидат економічних наук  
Черкаський державний технологічний університет**Skoryk Oleksandr**PhD in Economic Sc.  
Cherkasy State Technological University  
<https://orcid.org/0000-0002-9755-3300>**Бабич І.В.**кандидат економічних наук  
Черкаський державний технологічний університет**Babych Igor**PhD in Economic Sc.  
Cherkasy State Technological University  
<https://orcid.org/0009-0001-7159-6046>

## РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

*У статті досліджено роль цифрових технологій у трансформації інформаційного менеджменту підприємств в умовах інноваційної економіки. Обґрунтовано, що інформація виступає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність та адаптивність підприємства. Встановлено, що цифровізація передбачає комплексну зміну управлінських підходів, бізнес-процесів і механізмів прийняття рішень. Виявлено проблему фрагментарного впровадження цифрових рішень. Доведено, що використання ERP, CRM, BI-систем і хмарних технологій підвищує ефективність управління та сприяє переходу до data-driven підходу. Розроблено модель цифрово зрілого інформаційного менеджменту, що базується на інтеграції цифрової стратегії, стандартів управління даними, інформаційних систем, аналітичних інструментів, цифрових компетентностей персоналу та механізмів кібербезпеки. Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрової трансформації.*

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, інформаційний менеджмент, підприємство, інноваційна модель економіки, інформаційні системи, бізнес-процеси, управлінські рішення.

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE TRANSFORMATION OF INFORMATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF AN INNOVATIVE ECONOMIC MODEL

*The article examines the role of digital technologies in the transformation of information management of enterprises in the context of the formation of an innovative model of the economy. It is substantiated that in the modern economic environment information is transformed from an auxiliary resource into a key strategic asset that determines the competitiveness, adaptability and innovative potential of the enterprise. It is established that digitalization is not limited to the automation of individual processes, but involves a comprehensive restructuring of information management, which includes a change in management approaches, business processes, communications and decision-making mechanisms. Modern scientific approaches to determining the essence of digital transformation, digitalization and information*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Пригодюк О.М., Скорик О.О., Бабич І.В., 2026

management are analyzed. It is revealed that the key problem of most enterprises is the fragmentation of the implementation of digital solutions, which does not ensure the formation of a holistic information environment. The transformation of information management functions under the influence of digital technologies is studied, in particular, a change in approaches to the collection, storage, processing, transmission and analysis of information. It is proven that digital technologies (ERP, CRM, BI systems, cloud services, artificial intelligence, digital platforms) provide increased efficiency of management decisions, transparency of business processes, integration of functional subsystems and formation of data-driven management. The logic of transformation of information management of the enterprise is proposed, which involves a phased transition from information disunity to a digitally mature management system. A model of digitally mature information management is developed, based on the integration of digital strategy, data management standards, information systems, analytics, digital competencies of personnel and cybersecurity. Practical recommendations for the implementation of digital transformation are also formed, including audit of information flows, data standardization, system integration, development of analytics, personnel training and ensuring information security. It is established that effective transformation of information management is possible only under the condition of a comprehensive combination of technological, organizational and personnel factors.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, information management, enterprise, innovative economic model, information systems, business processes, management solutions.

**JEL classification:** M11, O31.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах формування інноваційної моделі економіки відбувається докорінна трансформація підходів до управління інформаційними ресурсами підприємства. Інформація перестав бути лише допоміжним елементом управління і перетворюється на ключовий стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність, адаптивність і здатність підприємства до інновацій. Сучасне підприємство дедалі менше нагадує класичну виробничу чи торговельну одиницю, де інформація виконує допоміжну функцію. В інноваційній економіці інформація перетворюється на стратегічний ресурс, а її обробка, інтерпретація, передача та захист стають ядром управлінської спроможності. Саме тому цифрові технології сьогодні не просто автоматизують окремі операції, а перебудовують архітектуру інформаційного менеджменту: змінюють швидкість управлінського циклу, структуру комунікацій, критерії якості рішень і механізми відповідальності. Це підкреслюють науковці, які розглядають цифрову трансформацію як комплексне переосмислення бізнес-процесів, систем управління та моделей взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах цифрові рішення впроваджуються несистемно: окремо функціонують CRM, ERP, хмарні сервіси, електронний документообіг, аналітичні панелі, але вони не формують єдиного середовища інформаційного менеджменту. Унаслідок цього підприємство отримує технологічну строкатість без управлінської цілісності. У наукових дослідженнях це дедалі частіше осмислюється через категорії цифрової когерентності, інформаційної інтеграції та трансформаційної зрілості. Водночас цифрова трансформація управління підприємствами означає не лише автоматизацію процесів, а глибоку зміну бізнес-моделей, організаційної культури та способів прийняття управлінських рішень. У цьому контексті проблема полягає в необхідності теоретичного осмислення ролі цифрових технологій у трансформації інформаційного менеджменту як базового елементу інноваційної економіки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Український науковий дискурс останніх років демонструє

помітне зростання уваги до цієї тематики. І. Чіков [15] розкриває сутність цифрової трансформації економіки, пов'язуючи її з новими можливостями накопичення, обробки та аналітики великих масивів даних для прийняття оперативних управлінських рішень. Г. Дергачова та Я. Колешня [7] систематизують підходи до розуміння цифрової трансформації бізнесу та визначають її як зміну бізнес-процесів і бізнес-моделей на основі цифрових технологій. І. Денчик [6] уточнює співвідношення понять «диджиталізація», «цифровізація» і «цифрова трансформація», вказуючи, що цифровізація виступає технологічним рушієм глибших управлінських змін.

У працях В. Мар'єнко [11] акцентовано, що інформаційне забезпечення менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації має відповідати новому технологічному укладу та спиратися на цифрові технології збору, зберігання, обробки, перетворення й передачі інформації. К. Скібська та В. Старіков [14], досліджуючи інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі, наголошують: правильна робота з інформацією є критично важливим чинником стійкості організації, а проблеми з інформацією безпосередньо впливають на продуктивність, безпеку та конкурентоспроможність.

Окремий напрям формують дослідження, присвячені прикладним аспектам цифрової трансформації: впливу цифровізації на корпоративне управління, логістику, торгівлю, малий бізнес, інноваційний розвиток і трансформацію бізнес-процесів. У цих працях цифрові технології розглядаються не лише як технічні інструменти, а як механізм формування нової управлінської раціональності, в якій дані стають основою координації, прогнозування та стратегічного контролю. У статті Д. Седікова та ін. [13] цифровий менеджмент визначено як систему управління підприємством на основі цифрових технологій, спрямовану на створення цифрової інфраструктури та оптимізацію бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що цифровізація охоплює всі функції управління – планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Дослідження Г. Долги та О. Хитрова [8] акцентує

увагу на тому, що цифрові технології стали невід'ємною частиною управління бізнес-процесами, а їх розвиток у контексті індустрії 4.0 призводить до появи нових форм управління, зокрема гіперавтоматизації та цифрових платформ. У роботі Н. Юрчук та С. Кіпоренко [16], присвяченій інформаційним системам як драйверу цифрового менеджменту, доведено, що інтеграція інформаційних систем забезпечує автоматизацію процесів, підтримку прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливим є дослідження цифрової трансформації управління підприємством Д. Голушко [5], де підкреслюється, що цифрові технології змінюють не лише операційні процеси, а й корпоративну культуру, моделі управління та стратегічне мислення.

Аналіз наукових праць засвідчує, що, незважаючи на значний інтерес до проблем цифровізації та цифрової трансформації бізнесу, більшість досліджень зосереджена на окремих технологічних рішеннях або функціональних аспектах їх застосування. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання узгодженості цифрових інструментів, інформаційних потоків і управлінських процесів у межах єдиної системи інформаційного менеджменту підприємства. Зокрема, потребує подальшого опрацювання проблема подолання розрізненості цифрових рішень та забезпечення їх цілісної інтеграції в управлінську практику, що і визначає актуальність подальших досліджень.

**Мета статті** – комплексне обґрунтування ролі цифрових технологій у трансформації інформаційного менеджменту підприємств в умовах інноваційної моделі економіки, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування інтегрованої цифрової системи управління інформаційними потоками підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення наукових завдань. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності цифрової трансформації, інформаційного менеджменту та їх взаємозв'язку в умовах інноваційної економіки. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення традиційних і цифрово трансформованих підходів до управління інформаційними ресурсами підприємства. Методи структурно-функціонального аналізу дали змогу дослідити трансформацію функцій інформаційного менеджменту під впливом цифрових технологій, а також визначити їх вплив на бізнес-процеси та управлінські рішення. За допомогою методу логічного моделювання розроблено модель цифрово зрілого інформаційного менеджменту та обґрунтовано етапи його формування. Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило комплексний підхід до дослідження трансформації інформаційного менеджменту та обґрунтування ролі цифрових технологій у цьому процесі.

**Виклад основних результатів дослідження.** Інноваційна модель економіки базується не стільки на екстенсивному нарощуванні ресурсів, скільки на

здатності створювати, комбінувати й комерціалізувати знання. У такій моделі перемагає не обов'язково той, хто має найбільші виробничі потужності, а той, хто швидше збирає якісні дані, точніше їх інтерпретує і оперативніше перетворює на управлінське рішення. Відтак інформаційний менеджмент уже не можна зводити до документообігу чи технічної підтримки комунікацій; він стає системою стратегічного управління даними, знаннями та цифровими процесами. Саме в цьому полягає цивілізаційний зсув: підприємство входить у фазу, де управлінська ефективність прямо залежить від цифрової зрілості інформаційної інфраструктури. Це означає, що інформаційний менеджмент повинен забезпечувати не лише накопичення відомостей, а й їх верифікацію, сумісність, безпеку, доступність у режимі реального часу, а також аналітичну придатність для стратегічного і тактичного рівнів управління.

Традиційний інформаційний менеджмент був зорієнтований на облік, зберігання та передавання інформації між структурними підрозділами. Цифровий етап розвитку підприємств переводить цю функцію на інший рівень: управління будується на інтеграції платформ, наскрізній аналітиці, автоматизованому контролі показників і прогнозуванні на основі даних. Дослідники підкреслюють, що цифрові технології дають змогу мінімізувати витрати, посилити прозорість, прискорити реакцію на зміни та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Найбільш відчутно трансформаційний вплив проявляється через ERP- та CRM-системи, хмарні сервіси, електронний документообіг, BI-платформи, інформаційні панелі, елементи штучного інтелекту, блокчейн-рішення та галузеві цифрові платформи. У вітчизняних дослідженнях такі інструменти розглядаються як підґрунтя для автоматизації бізнес-процесів, підвищення якості комунікацій, зменшення людських помилок, посилення контролю над потоками даних і створення нових механізмів координації всередині підприємства [11, 14].

В табл. 1 узагальнено основні цифрові технології, що формують сучасну архітектуру інформаційного менеджменту підприємства, та відображає їх функціональне призначення і управлінський ефект. Вона демонструє, що кожна технологія виконує не ізольовану, а системну роль у формуванні єдиного інформаційного середовища.

Зокрема, ERP- та CRM-системи забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, BI-інструменти сприяють підвищенню якості управлінських рішень, а хмарні технології створюють умови для гнучкості та масштабованості бізнесу. Особливе значення мають технології штучного інтелекту, які дозволяють перейти до прогнозного управління тобто, цифрові технології виступають не лише інструментами автоматизації, а ключовими факторами трансформації управлінської парадигми підприємства.

Одна з найважливіших сучасних ідей, представлених у вітчизняній літературі, полягає в тому, що просте впровадження окремих програмних рішень не дорівнює цифровій трансформації. В. Прохорова, Я. Юхман і Ю. Янчак слушно акцентують на понятті цифрової

когерентності, тобто узгодженості технологій, процесів, управлінських функцій та очікуваних результатів трансформації. Без такої узгодженості цифровізація може навіть посилити хаос, якщо різні відділи працюють у несумісних інформаційних контурах. Тому трансформація інформаційного менеджменту має спиратися на принципи: інтегрованості, єдиного джерела

даних, стандартизації інформаційних потоків, прозорого розмежування доступу, аналітичної сумісності та кібербезпеки. Лише за таких умов цифрові технології стають інструментом розвитку, а не черговим дорогим додатком до старої бюрократичної моделі [12].

Таблиця 1

**Ключові цифрові технології та їхній вплив на інформаційний менеджмент підприємства**

Цифрова технологія	Функція в системі інформаційного менеджменту	Управлінський ефект
ERP-система	Інтеграція виробничих, фінансових, логістичних і облікових даних	Єдине інформаційне поле, зниження дублювання даних
CRM-система	Управління клієнтськими даними та комунікаціями	Персоналізація, швидша реакція на потреби ринку
BI / dashboards	Візуалізація показників і аналітика в реальному часі	Підвищення якості рішень і контролю
Хмарні сервіси	Віддалений доступ, спільна робота, масштабованість	Гнучкість і безперервність управління
Електронний документообіг	Формалізація, маршрутизація та контроль документних потоків	Прискорення погоджень і прозорість процедур
ШІ та машинне навчання	Прогнозування, класифікація, автоматизація рутинних рішень	Проактивне управління, скорочення часу аналізу
Blockchain / DLT	Захист транзакцій і незмінність записів	Довіра, контроль, кіберстійкість
Цифрові платформи	Інтеграція партнерів, постачальників, клієнтів	Мережевий ефект і розширення екосистеми

Джерело: сформовано авторами за [3, 6, 15]

Схема (рис. 1) відображає послідовну логіку перетворення традиційного інформаційного менеджменту на цифрово зрілу систему управління підприємством. Її зміст полягає в тому, що цифрова трансформація не зводиться до простого впровадження окремих програм, а є поетапним переходом від розрізнених інформаційних практик до інтегрованого управління на основі даних. Такий підхід узгоджується з сучасними українськими дослідженнями цифрової трансформації бізнесу, інформаційного забезпечення та цифрової когерентності підприємств.

На початковому етапі підприємство функціонує в умовах інформаційної роз'єднаності. Дані зберігаються в різних відділах, часто дублюються, передаються із затримками, а документообіг значною мірою має паперовий або змішаний характер. Це знижує швидкість управлінських реакцій і створює ризики помилок. Подібні проблеми в українській літературі описуються як типові для доцифрового або частково цифровізованого середовища управління.

Другий етап передбачає переведення інформації в електронну форму. Ідеться про створення цифрових архівів, електронних реєстрів, баз даних і систем пошуку. Це ще не повноцінна трансформація, але вже важлива передумова для подальшої автоматизації. Оцифрування формує основу для доступності, швидшого обміну інформацією та зменшення залежності від паперових носіїв.

На рівні автоматизації окремих операцій підприємство починає використовувати цифрові інструменти для виконання окремих функцій: електронний документообіг, бухгалтерські системи, CRM, ERP, автоматичне формування звітності. Головний ефект цього етапу

полягає у скороченні ручної праці, зменшенні кількості рутинних операцій і підвищенні швидкості обробки інформації. Однак автоматизація окремих процесів ще не усуває системної роз'єднаності.

Найважливіший переломний момент трансформації – об'єднання раніше ізольованих цифрових рішень у спільний інформаційний контур. Саме тут інформаційний менеджмент переходить від технічної автоматизації до управлінської синергії. ERP, CRM, системи документообігу, логістичні та фінансові модулі починають працювати як частини єдиного середовища. У сучасних дослідженнях це пов'язується з ідеєю цифрової когерентності, тобто узгодженості технологій, процесів і цілей підприємства [7].

Після інтеграції інформаційних систем підприємство отримує можливість не просто накопичувати дані, а оперативно їх аналізувати. З'являються аналітичні панелі, BI-інструменти, моніторинг KPI, контроль відхилень у реальному часі. Управління стає більш прозорим, а рішення – більш обґрунтованими. Це означає перехід від періодичного звітного менеджменту до безперервного аналітичного супроводу діяльності.

Наступний етап пов'язаний із використанням розширеної аналітики, прогнозних моделей, елементів штучного інтелекту та сценарного планування. Інформаційний менеджмент перестає бути реактивним і набуває проактивного характеру. Підприємство не просто фіксує вже здійснені події, а починає передбачати зміни, моделювати ризики та адаптуватися до ринкових коливань. Це особливо важливо в умовах інноваційної моделі економіки, де швидкість реакції часто визначає конкурентну перевагу.

Фінальний стан, відображений у схемі, – це

формування цифрово зрілої системи, у якій дані, процеси, аналітика й управлінські рішення функціонують як єдиний механізм. Для такої системи характерні прозорість, керованість, висока швидкість доступу до

інформації, адаптивність, кіберстійкість та інноваційна спроможність. Саме цей рівень відповідає вимогам сучасного підприємства в інноваційній економіці.



Рис. 1. Логіка трансформації інформаційного менеджменту підприємства  
Джерело: сформовано авторами за [4, 9,14, 16]

Трансформація інформаційного менеджменту є не одномоментним технологічним актом, а багаторівневим еволюційним процесом. Її логіка рухається від хаотичного інформаційного середовища до інтегрованої системи, де цифрові технології стають основою управлінської ефективності. Практична цінність схеми

полягає в тому, що вона може бути використана як методичний орієнтир для оцінки цифрової зрілості підприємства та планування етапів його цифрової модернізації.

Розглянемо основні ефекти цифрової трансформації інформаційного менеджменту в умовах

інноваційної моделі економіки. Насамперед ідеться про зміну швидкості управління. Якщо раніше менеджер працював із ретроспективною інформацією, то цифрові системи дозволяють бачити підприємство майже в реальному часі. Це кардинально змінює саму філософію управлінського рішення: воно стає більш динамічним, ситуаційним і заснованим на фактичних даних, а не лише на досвіді або інтуїції.

Другий ефект – інтеграція функціональних сфер. Виробництво, логістика, фінанси, маркетинг, продажі, HR і комунікації дедалі частіше поєднуються спільною інформаційною платформою. У роботах про логістичну діяльність аграрних підприємств та про торгівлю в умовах цифрової трансформації показано, що цифрові системи підвищують керованість складних потоків, скорочують інформаційні розриви між підрозділами та посилюють контроль за операційною діяльністю.

Третій ефект – зростання прозорості й відповідальності. У корпоративному управлінні цифрові технології допомагають збалансувати інтереси учасників, посилити прозорість процедур і підвищити захист прав суб'єктів корпоративних відносин. Для підприємства це означає не лише технічне вдосконалення, а й

інституційне зміцнення внутрішнього контролю.

В табл. 2 проілюстровано еволюцію функцій інформаційного менеджменту від традиційної до цифрової моделі. Вона показує, як класичні управлінські функції (збір, зберігання, обробка, передача, контроль і прийняття рішень) зазнають якісних змін під впливом цифровізації. Особливістю сучасного етапу є перехід: від періодичності до безперервності процесів, від ручної обробки до алгоритмізації, від реактивного до проактивного управління. Цифрова трансформація змінює не лише технологічний інструментарій, а й логіку управління, переводячи її в площину data-driven підходу. Утім, цифровізація не є автоматичною гарантією ефективності. Науковці системно фіксують типові бар'єри: високу вартість рішень, нестачу кваліфікованих фахівців, розрив між технічним оснащенням і потребами цифрового середовища, неякісні дані, культурний опір змінам, ризики конфіденційності та кібербезпеки. Особливо показовими є висновки щодо малого бізнесу, де цифрова трансформація часто стримується дефіцитом ресурсів і низькою готовністю персоналу до нових моделей роботи.

Таблиця 2

### Трансформація функцій інформаційного менеджменту під впливом цифрових технологій

Класична функція	Традиційний зміст	Цифрово трансформований зміст
Збір інформації	Періодичне накопичення даних	Автоматизований збір із різних джерел
Зберігання	Архіви, локальні бази	Хмарні сховища, резервування, керування доступом
Обробка	Ручне узагальнення, звіти	Алгоритмізована обробка, аналітика, ML
Передача	Паперовий або розрізнений електронний обіг	Наскрізні цифрові маршрути та спільні середовища
Контроль	Післяфактум перевірка	Моніторинг KPI у режимі реального часу
Прийняття рішень	Реактивне	Проактивне, прогнозне, data-driven
Захист інформації	Локальні організаційні заходи	Комплексна кібербезпека, аудит доступу, шифрування

Джерело: сформовано авторами за [1, 3, 11]

Проблема полягає також у тому, що частина підприємств інвестує в інструменти, не змінюючи управлінської культури. У результаті цифрові системи дублюють паперові практики, а не скасовують їх. Там, де керівництво не підтримує логіку data-driven management, інформаційний менеджмент залишається декоративною функцією. Цифрова трансформація потребує не тільки програмного забезпечення, а й нової дисципліни роботи з даними, нових компетентностей менеджерів та переосмислення організаційної відповідальності.

На наш погляд, для українських підприємств доцільно реалізувати такі напрями модернізації інформаційного менеджменту підприємств в умовах інноваційної моделі економіки.

*По-перше*, перейти від часткової автоматизації до інтегрованої цифрової архітектури управління. Це означає, що CRM, ERP, документообіг, аналітика, фінансові модулі та зовнішні платформи повинні бути елементами єдиної інформаційної екосистеми, а не окремими «островами» цифровізації. Такий підхід відповідає логіці цифрової когерентності.

*По-друге*, сформувати на підприємстві політику управління даними: визначити власників даних, стандарти якості, правила доступу, періодичність оновлення, механізми резервування та сценарії кіберзахисту. Без цього цифровізація збільшує масив даних, але не збільшує якість управління.

*По-третє*, розвивати цифрові компетентності керівників середньої та вищої ланки. У більшості випадків проблема полягає не в нестачі програм, а в нестачі людей, здатних перетворити дані на інструмент управління. Цей бар'єр системно фіксується в сучасних українських дослідженнях цифровізації підприємств.

*По-четверте*, впроваджувати аналітичні панелі й систему KPI, пов'язану зі стратегічними цілями підприємства. Якщо цифрова система не підкріплює стратегічний контур управління, вона швидко перетворюється на технічний сервіс без реального трансформаційного впливу.

*По-п'яте*, поєднати інформаційний менеджмент з інноваційною стратегією підприємства. Цифрова трансформація не повинна завершуватися автоматизацією

рутинних операцій; її вища мета — формувати нові продукти, нові канали взаємодії з клієнтом, нові моделі партнерства та нову управлінську гнучкість. Саме в цьому контексті цифровізація постає як інструмент інноваційного розвитку, а не лише як ІТ-модернізація.

На рис. 2 відображено структурно-логічну модель цифрово зрілого інформаційного менеджменту підприємства, яка базується на принципах інтегрованості, адаптивності та інноваційності. У її основі лежить цифрова стратегія, яка визначає загальний вектор розвитку підприємства. Вона формує цілі цифровізації, узгоджує їх із бізнес-цілями та задає рамки трансформації інформаційного менеджменту. Без стратегічного рівня цифровізація набуває хаотичного характеру, що підтверджується сучасними дослідженнями цифрової когерентності підприємств. Наступним рівнем є стандарти управління даними, які забезпечують якість, узгодженість і достовірність інформації. Саме на цьому етапі формуються правила роботи з даними, що визначають ефективність усієї системи інформаційного менеджменту. Далі функціонують інтегровані інформаційні системи, які об'єднують всі бізнес-процеси підприємства

в єдину цифрову інфраструктуру. Вони створюють основу для синхронізації діяльності різних підрозділів і забезпечують єдине інформаційне середовище. На цьому підґрунті розвивається бізнес-аналітика та прогностичні інструменти, які перетворюють дані на знання і управлінські рішення. Важливо, що на цьому рівні підприємство переходить від описової до прогностичної аналітики. Ключовим елементом є цифрові компетентності персоналу, оскільки навіть найсучасніші технології не забезпечують результат без відповідного рівня підготовки працівників. Водночас система не може функціонувати без кібербезпеки та інформаційної стійкості, які гарантують захист даних і безперервність бізнес-процесів. Завершальним елементом є інноваційні рішення та адаптивне управління, що дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові продукти і бізнес-моделі. Таким чином, продемонстровано, що цифрово зрілий інформаційний менеджмент є багаторівневою системою, де кожен елемент взаємопов'язаний і забезпечує синергетичний ефект.

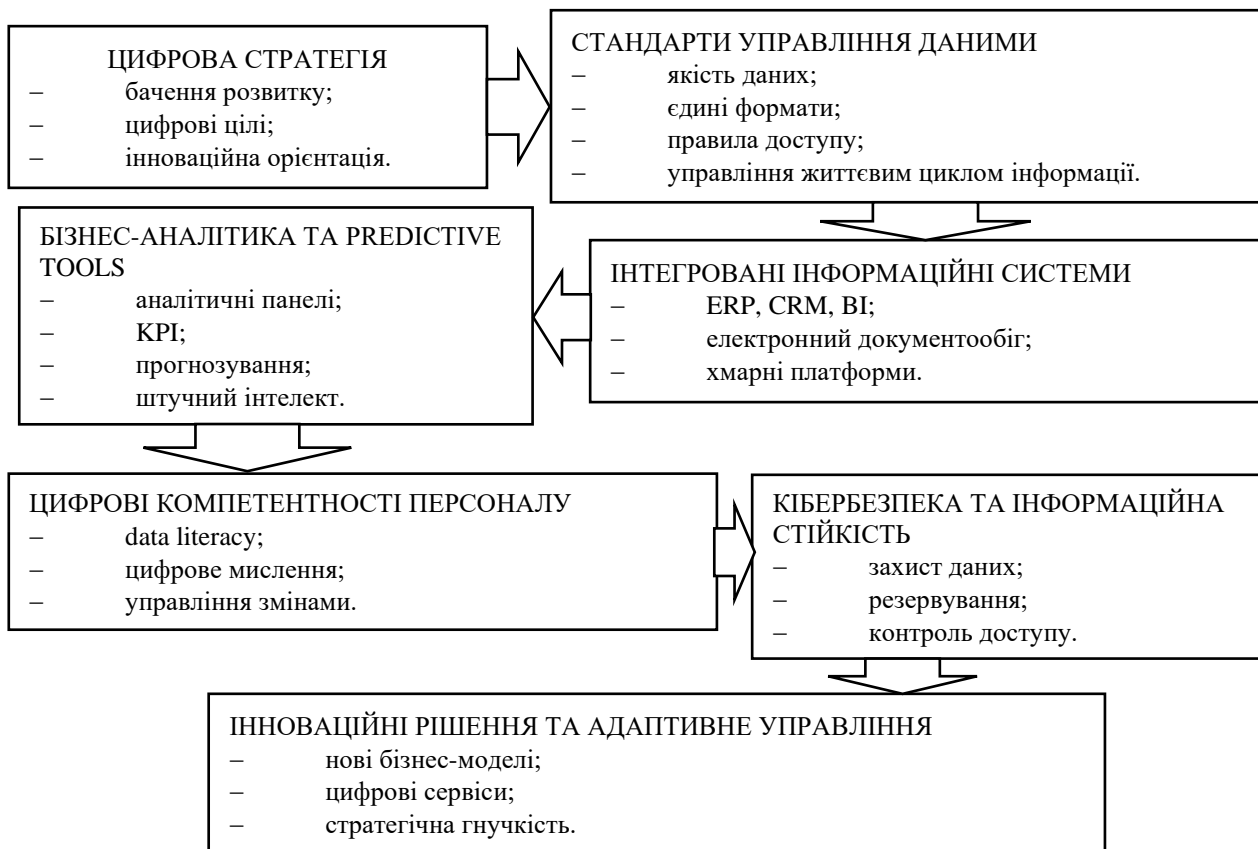


Рис. 2. Модель цифрово зрілого інформаційного менеджменту підприємства  
Джерело: сформовано авторами

Табл. 3 має прикладний характер і відображає поетапний алгоритм впровадження цифрової трансформації інформаційного менеджменту на підприємстві. Вона поєднує стратегічний і операційний рівні управління. Кожен етап має чітке функціональне призначення: аудит дозволяє визначити проблеми, стандартизація створює основу для узгодженості, інтеграція

формує єдину систему, аналітизація забезпечує прийняття рішень, навчання персоналу підтримує зміни, кібербезпека гарантує стійкість, інноваційне масштабування забезпечує розвиток. Цифрова трансформація є системним процесом, який потребує узгоджених дій на всіх рівнях управління та не може бути зведений до впровадження окремих ІТ-рішень.

Таблиця 3

## Практичні кроки впровадження цифрової трансформації інформаційного менеджменту

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1. Аудит	Аналіз інформаційних потоків, систем, дублювання функцій	Виявлення слабких місць
2. Стандартизація	Опис даних, регламентів, прав доступу, маршрутів документів	Керованість і сумісність
3. Інтеграція	Поєднання ERP, CRM, BI, EDMS, хмарних сервісів	Єдине інформаційне середовище
4. Аналітизація	Налаштування KPI, dashboards, прогнозних моделей	Рішення на основі даних
5. Навчання	Підготовка персоналу та менеджерів	Зростання цифрової культури
6. Захист	Кібербезпека, резервування, аудит інцидентів	Інформаційна стійкість
7. Інноваційне масштабування	Використання ШІ, платформ, автоматизації нових процесів	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Отже, роль цифрових технологій у трансформації інформаційного менеджменту підприємств є системоутворювальною. Вони змінюють не лише технічні засоби роботи з інформацією, а й глибинні параметри управління: швидкість, прозорість, інтегрованість, прогностичність і інноваційну здатність підприємства. В умовах інноваційної моделі економіки інформаційний менеджмент перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на ядро стратегічної стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови поєднання технологій, управлінської культури, якісних даних, організаційної узгодженості та компетентного персоналу. Саме тому сучасне

підприємство має будувати не набір цифрових сервісів, а цілісну систему цифрово зрілого інформаційного менеджменту, яка забезпечує зв'язок між даними, рішеннями, інноваціями та довгостроковим розвитком.

**Декларація про використання ШІ.** У процесі підготовки цієї статті застосовувалися інструменти штучного інтелекту (зокрема ChatGPT-5.3). Їх використання було обмежене редагуванням англійського тексту анотації та допоміжним пошуком наукових джерел за тематикою дослідження. Усі положення, результати, висновки та сформований список використаних джерел є відповідальністю авторів. Автори несуть повну відповідальність за точність, достовірність і цілісність представленого наукового матеріалу.

## Список використаних джерел:

1. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. Економіка та суспільство. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46>
2. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Чорна О. А. (2024). Еволюція підходів до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 451–461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>
3. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. (2021). Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
4. Голобородько А. Ю. Роль цифрових технологій в управлінні інтегративним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки. Проблеми економіки. 2023. № 3(57). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-174-179>
5. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
6. Денчик І. С. Цифровізація та цифрова трансформація в контексті інноваційного розвитку та управлінських інновацій. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 179–186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-179-186>
7. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
8. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>
9. Лебідь, О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Economy. Finances. Management: Topical Issues of Science and Practical Activity. 2024. № 4(66). С. 150–167. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-4-10>
10. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. № 8(2). DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>
11. Мар'єнко В. Ю. Напрями інформаційного забезпечення на підприємстві в умовах цифрової трансформації. Humanities Studies. 2021. № 9(86). DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2021-9-86-17>

12. Прохорова В. В., Юхман, Я. В. Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
13. Седіков Д. В., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5>
14. Скібська К. О., Старіков, В. Г. (2024). Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 284–290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290>
15. Чіков І. А. (2022). Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Entrepreneurship and Innovation*. 2024. № 25. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16>
16. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. (2025). Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>

#### References:

1. Breus, S., & Ivanenko, A. (2025). Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyfrovoyi transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostantia [Information systems in trade in the context of digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> [in Ukrainian].
2. Briukhovetska, N. Yu., Bulieiev, I. P., & Chorna, O. A. (2024). Evoliutsiia pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Evolution of approaches to enterprise management in the context of digital transformations]. *Biznes Inform*, (10), 451–461. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461> [in Ukrainian].
3. Hnatyshyn, L. B., & Trushkina, N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*, (12), 98–107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107> [in Ukrainian].
4. Holoborodko, A. Yu. (2023). Rol tsyfrovoykh tekhnolohii v upravlinni intehratyvnyim rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [The role of digital technologies in managing the integrative development of enterprises in the digital economy]. *Problemy ekonomiky*, 3(57), 174–179. [in Ukrainian].
5. Holushko, D. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka [Digital transformation of enterprise management: global trends and Ukrainian practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102> [in Ukrainian].
6. Denchyk, I. S. (2024). Tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia v konteksti innovatsiinoho rozvytku ta upravlynskykh innovatsii [Digitalization and digital transformation in the context of innovative development and management innovations]. *Biznes Inform*, (9), 179–186. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-179-186> [in Ukrainian].
7. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, (17), 280–290. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> [in Ukrainian].
8. Dolha, H., & Khytrova, O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protsesamy [Development and trends in digitalization of business process management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 141–145. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22> [in Ukrainian].
9. Lebid, O. (2024). Tsyfrovi ta informatsiini tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: realnist ta pohliad u maibutnie [Digital and information technologies in business management: reality and a look into the future]. *Economy. Finances. Management: Topical Issues of Science and Practical Activity*, 4(66), 150–167. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-4-10> [in Ukrainian].
10. Litorovych, O. V., & Karyi, O. I. (2024). Rol tsyfrovoykh kompetentsii u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstv [The role of digital competencies in the process of enterprise personnel management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 8(2). <http://doi.org/10.23939/semi2024.02> [in Ukrainian].
11. Marienko, V. Yu. (2021). Napriamy informatsiinoho zabezpechennia na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Directions of information support at the enterprise in the context of digital transformation]. *Humanities Studies*, 9(86). <https://doi.org/10.26661/hst-2021-9-86-17> [in Ukrainian].
12. Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., & Yanchak, Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti [Managing enterprise transformation based on digital coherence]. *Biznes Inform*, (6), 104–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111> [in Ukrainian].
13. Sedikov, D. V., Palvashova, H. I., & Asaulenko, N. V. (2024). Tsyfrovyyi menedzhment yak suchasnyi trend rozvytku pidpriemstva [Digital management as a modern trend in enterprise development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, (3), 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5> [in Ukrainian].

14. Skibska, K. O., & Starikov, V. H. (2024). Informatsiinyi menedzhment u malomu ta serednomu biznesi [Information management in small and medium-sized businesses]. *Biznes Inform*, (4), 284–290. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290> [in Ukrainian].
15. Chikov, I. A. (2022). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: sutnist, problemy, osoblyvosti [Digital transformation of the economy: essence, problems, features]. *Entrepreneurship and Innovation*, (25), 97–102. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.16> [in Ukrainian].
16. Yurchuk, N. P., & Kiporenko, S. S. (2025). Informatsiini systemy yak draiver tsyfrovoho menedzhmentu [Information systems as a driver of digital management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (2), 135–142. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.