

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
Університет Гренландії (Гренландія)
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)
Сучавський університет імені Штефана Маре (Румунія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Сумський державний аграрний університет (Україна)

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

06 листопада 2025 року



**Co-funded by
the European Union**



Полтава
2025

Похідня Б.А., аспірант
Науковий керівник: Кулик В.А., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПІДХОДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасні глобальні виклики (волатильність ринків, цифровізація, кіберзагрози) радикально підвищили роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у забезпеченні керованості бізнес-процесів. ІКТ стають критичним активом, що визначає ефективність прийняття рішень, гнучкість організаційних структур та швидкість адаптації підприємств до змін середовища [1; 3]. У науковій традиції співіснують антропоцентричний (інформація як зміст для користувача), техноцентричний (дані/ІС як носій) і прагматичний (корисні знання для прийняття рішень) підходи до тлумачення «інформації». У цьому контексті управлінські ІКТ доцільно розуміти як комплекс програмно-технічних засобів, вбудованих у систему менеджменту для ідентифікації корисної інформації та надання доступу до неї суб'єктам управління, що ухвалюють рішення [2]. Така інтерпретація фіксує місце ІКТ у ланцюгу «дані → знання → управлінська дія» й обґрунтовує їхній економічний зміст: зменшення невизначеності та трансакційних витрат, прискорення циклів «sense–decide–act». Практика підтверджує стратегічне значення ІКТ для конкурентоспроможності. Тенденції IoT та 5G, поширення хмарних сервісів і ERP-систем змінюють моделі створення цінності, дозволяючи інтегрувати процеси в реальному часі, масштабувати обчислення «на вимогу» та цифровізувати операції малого й середнього бізнесу. Водночас впровадження потребує значних інвестицій, кадрової підготовки, модернізації архітектури безпеки та переосмислення ролей/процедур у менеджменті [1; 3]. Класифікація управлінських ІКТ для потреб підприємства ґрунтується на поєднанні двох ознак: рівнів управління та ролі для бізнесу. На стратегічному рівні ІКТ забезпечують підтримку стратегічних рішень, моделювання й прогнозування. На тактичному (менеджерському) рівні застосовують автоматизовані системи управління та системи підтримки рішень для аналізу, планування й контролю. Рівень знань охоплює професійні й офісні системи, електронний документообіг та системи управління знаннями. Операційний рівень покривають системи обробки транзакцій, які фіксують події та первинні дані. За роллю в бізнесі ІКТ поділяють на стратегічні, що безпосередньо впливають на досягнення цілей; підсилювальні, які надають відчутні, але не визначальні переваги; операційно критичні, збої в роботі яких призводять до значних втрат; а також підтримувальні, ефект від яких має локальний характер. Поєднання цих двох класифікацій дозволяє послідовно ранжувати портфель ІКТ і синхронізувати інвестиції з бізнес-цілями та ризик-профілем підрозділів [2]. Методичні засади впровадження управлінських ІКТ доцільно вибудовувати як безперервну послідовність взаємопов'язаних кроків. Спершу проводять діагностику поточного стану: інвентаризують процеси та дані, укладають мапу рішень, оцінюють зрілість аналітики й безпеки. Далі окреслюють цільову архітектуру, визначаючи домінантні платформи (наприклад, ERP/MES/CRM/BI/ЕДО), інтеграційні шлюзи і політики даних. Наступним кроком є пріоритезація ініціатив за матрицею «цінність × складність» із запуском «швидких перемог», що дають швидкий вимірний ефект. Після цього виконують пілотування й масштабування рішень у критичних ланках – складі, закупівлях, збуті – з фіксацією КРІ впливу, зокрема тривалості циклу замовлення, оборотності запасів, показника OTIF і часу ухвалення рішень. Паралельно керують організаційними змінами: навчають персонал, уточнюють рольові карти, оновлюють регламенти та моделі відповідальності. Архітектура з перших кроків має бути кіберстійкою: передбачати сегментацію мереж, принцип Zero Trust, шифрування даних і

безперервний моніторинг інцидентів. Економіка ІКТ оцінюється через TCO та ROI, сценарний аналіз і гнучкі моделі фінансування, включно з SaaS і підходом pay-as-you-go. Така послідовність спирається на доведені переваги узгодження технічних рішень із функціями менеджменту та на висновки щодо ризиків неправильного вибору траєкторії розвитку ІКТ, що призводить до матеріальних і часових втрат та організаційних збоїв [2].

Отже, запровадження ІКТ забезпечує прискорення процесів завдяки автоматизації рутини, підвищує якість управлінських рішень через розвиток аналітики, знижує витрати за рахунок оптимізації ресурсів, поліпшує координацію віддаленої взаємодії та інтегрує підприємство в глобальні ланцюги створення цінності [1; 2]. Водночас існують загрози – дефіцит компетенцій, залежність від постачальників, помилки інтеграції, недооцінка безпеки й управлінської трансформації [2; 3]; їх подолання потребує поетапного впровадження, системного розвитку персоналу й вбудованих механізмів кіберзахисту. За умов динамічних змін зовнішнього середовища перевагу отримують компанії, які системно використовують потенціал ІКТ для підвищення керованості та продуктивності, поєднуючи стратегічний дизайн архітектури з операційною дисципліною реалізації; перехід від «кількісної інформатизації» до нематеріальної трансформації систем управління стає ключовою передумовою стійкої конкурентної переваги українських підприємств [1–3].

Список використаних джерел

1. Котов К. Р., Ковальська Л. А. Реалізація інформаційно-комунікаційних технологій в системі управління організацією. *Матеріали конференцій/збірник наукових праць*. С. 214–218.
2. Соловійов А. І. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 6, 2022.
3. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. *Державний університет телекомунікацій*. (Наук. публікація/матеріали).

УДК 658.7:004.8

Рудь Ю.Л., к.е.н., доцент

Філія Класичного приватного університету у місті Кременчук
(м. Кременчук, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Активна цифровізація бізнесу та розвиток індустрії 4.0 зумовлюють зростання ролі інтелектуальних технологій у сфері логістики. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства змушені шукати інноваційні рішення для підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Одним із найперспективніших напрямів удосконалення логістичних процесів є використання систем штучного інтелекту (ШІ), які дозволяють автоматизувати прийняття управлінських рішень, здійснювати аналітику великих даних і прогнозувати можливі сценарії розвитку подій [1].

Штучний інтелект у логістиці реалізується через низку прикладних напрямів: оптимізацію маршрутів транспортування, управління запасами, прогнозування попиту, автоматизацію складів та обробку клієнтських запитів. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу аналізувати великі обсяги даних з різних джерел – GPS-систем, CRM, ERP та WMS-платформ – і формувати оптимальні логістичні стратегії в реальному часі. Такі підходи значно скорочують час на прийняття рішень, зменшують людський фактор і підвищують точність планування [2].