

УДК 330.341.1:004.9

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-35

**Цира О. В.**, кандидат філософських наук, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління та цифрової економіки, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

ORCID: 0000-0003-3552-2039

e-mail: aleksandra.tsyra@gmail.com

### Трансформація управлінських структур підприємств під впливом ІКТ

**Анотація.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій особливого значення набуває формування цифрового інтелекту підприємства як комплексної здатності ефективно інтегрувати дані, аналітичні інструменти та цифрові технології у процеси управління. У статті обґрунтовано сутність цифрового інтелекту підприємства як ширшої категорії порівняно з автоматизацією, що охоплює сукупність технологій, даних і процесів, спрямованих на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, адаптацію до змін ринкового середовища та забезпечення конкурентоспроможності. Визначено, що цифровий інтелект формується на основі інтеграції сучасних ІКТ, зокрема аналітики даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та систем підтримки прийняття рішень, що забезпечує перехід до управління через інформацію. Особливу увагу приділено підприємствам сфери електронних комунікацій, для яких цифровізація виступає базовою умовою функціонування. Встановлено, що рівень розвитку ІКТ визначає характер організаційних змін, ступінь децентралізації інформаційно-аналітичного інтелекту та тип управлінської структури підприємства. Запропоновано підхід до класифікації рівнів цифровізації підприємств із відповідними моделями управлінських структур – від ієрархічних до мережових і платформних. Обґрунтовано, що розвиток цифрового інтелекту супроводжується скороченням ієрархічних рівнів, посиленням горизонтальних зв'язків, підвищенням автономності підрозділів та інтеграцією інформаційних потоків. Саме цифровий інтелект підприємства виступає системоутворюючим фактором трансформації управління, забезпечуючи підвищення гнучкості бізнес-моделей, клієнтоорієнтованості та здатності до інноваційного розвитку. Перспективними напрями подальших досліджень виявляються в аналізі впливу штучного інтелекту та великих даних на управлінські рішення, а також трансформація ролі управлінського персоналу та порівняльні дослідження моделей цифровізації підприємств.

**Ключові слова:** цифровий інтелект підприємства, цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології, управлінські структури, електронні комунікації, цифрова трансформація, аналітика даних, управління підприємством.

**Oleksandra Tsyra**, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Digital Economy, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odessa, Ukraine

### Transformation of Management Structures of Enterprises under the Influence of ICT

**Abstract. Introduction.** In the context of the digital transformation of the economy and the growing importance of information and communication technologies, enterprise digital intelligence is especially important. It is a complex capability that effectively integrates data, analytical tools, and digital technologies into management processes.

**Purpose.** This article aims to lay the theoretical groundwork for enterprise digital intelligence and develop an approach to determining the relationship between digitalization levels, information and analytical intelligence decentralization, and management structure types.

**Results.** Enterprise digital intelligence is a broader category than automation. It encompasses a set of technologies, data, and processes that improve managerial decision-making, adapt to dynamic market environments, and enhance competitiveness. Digital intelligence is formed through the integration of modern ICT, including data analytics, cloud technologies, artificial intelligence, and decision support systems. This integration ensures a transition to information-based management. Particular attention is paid to enterprises in the electronic communications field, where digitalization is a fundamental requirement for operation. The level of ICT development influences organizational transformations, the degree of digital intelligence decentralization, and the type of management structure. A classification of enterprise digitalization levels is proposed, along with corresponding management models ranging from hierarchical to network- and platform-based structures. The development of digital intelligence is shown to lead to reduced hierarchical levels, strengthened horizontal links, increased autonomy of structural units, and integrated information flows.

**Conclusions.** Enterprise digital intelligence acts as a system-forming factor in the transformation of management. It ensures increased flexibility of business models, customer orientation, and innovative development capacity. Promising areas for further research include analyzing the impact of artificial intelligence and big data on managerial decision-making processes, the transformation of management personnel roles, and comparing digital transformation models in different sectors and countries.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 16.04.2026

Received: 16 April 2026

**Key words:** *enterprise digital intelligence; digitalization; information and communication technologies; management structures; electronic communications; digital transformation; data analytics; enterprise management.*

**JEL Classification:** *O32, L86, M15, D83.*

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток цифрових технологій та формування цифрової економіки зумовлюють суттєві трансформації у функціонуванні підприємств різних галузей, включаючи й сферу електронних комунікацій. Підприємства зазначеного сектору функціонують у середовищі, де інформація, цифрова інфраструктура та технології обробки даних виступають не лише ресурсом, а й ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання ефективної організації управління, що передбачає адаптацію управлінських структур до умов активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Традиційні ієрархічні моделі управління, які тривалий час домінували у діяльності підприємств, формувалися в умовах обмежених інформаційних потоків та централізованого прийняття управлінських рішень, але наразі сучасний етап розвитку ІКТ характеризується значним розширенням можливостей збору, обробки та аналізу інформації, що створює передумови для зміни принципів організації управлінської діяльності. Однією з характерних тенденцій сучасного цифрового середовища є поступова децентралізація так званого «цифрового (інформаційно-аналітичного) інтелекту підприємства», під яким розуміється сукупність інформаційних ресурсів, аналітичних інструментів і цифрових систем, що забезпечують підтримку управлінських рішень. У межах сучасних підприємств цифровий інтелект дедалі частіше функціонує у вигляді розподіленої цифрової інфраструктури, яка забезпечує доступ до інформації та аналітичних інструментів на різних рівнях управління, що в свою чергу сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, посиленню горизонтальних зав'язків між підрозділами та формуванню більш гнучких організаційних структур. Такі процеси потребують перегляду традиційних підходів до формування управлінських структур підприємства, оскільки зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій змінює характер взаємодії між структурними підрозділами та розподіл управлінських функцій.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації підприємств, питання впливу рівня розвитку ІКТ на формування управлінських структур підприємств, враховуючи всі процеси децентралізації цифрового інтелекту, потребують подальшого теоретичного обґрунтування. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення взаємозв'язку між рівнем цифровізації підприємства, характером розподілу інформаційно-аналітичних ресурсів та особливостями побудови

організаційної структури управління. Отже, виникає нагальна потреба у формуванні концептуального підходу до дослідження трансформації управлінських структур підприємств з урахуванням рівня розвитку ІКТ та ступеня децентралізації інформаційно-аналітичного інтелекту, що визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Трансформація управлінських структур підприємств під впливом інформаційно-комунікаційних технологій є одним із провідних напрямів сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту та цифрової економіки. У вітчизняній науковій літературі дана проблематика розглядається через призму цифровізації бізнес-процесів, розвитку інформаційного суспільства, впровадження інноваційних управлінських технологій та формування нових організаційних моделей підприємств. Дослідження процесів цифрової трансформації економіки та її впливу на систему управління підприємствами представлені у працях: Краус Н.М., Краус К.М., Штепа О.В. [1], Овсієнко А.С., Дубовчук М.В. [3] та Трохимець О. [9]. У їх наукових напрацюваннях обґрунтовано визначальну роль цифрових технологій як чинника структурних змін в організації управління, а також, що цифровізація зумовлює перехід від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких і мережевих форм організації бізнесу. У науковій літературі цифрова економіка розглядається як системоутворюючий фактор трансформації сучасного бізнес-середовища та управлінських процесів. Гудзь О.Є. [5] та Пригодюк О.М. [8] підкреслюють, що цифровізація має експоненційний характер розвитку та істотно змінює умови господарювання, формуючи нові підходи до організації управлінських процесів. Під впливом цифрових технологій відбувається трансформація ціннісних орієнтирів управління, що проявляється у переході до більш відкритих, гнучких і партнерських моделей взаємодії, а це, у свою чергу, потребує перегляду традиційних управлінських структур та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності підприємств. Узагальнення наукових підходів свідчить про наявність чіткого взаємозв'язку між рівнем цифровізації підприємства, характером трансформації організаційної структури та ефективністю управлінських процесів. Водночас у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням формування інформаційно-аналітичного інтелекту підприємства та його впливу на децентралізацію управлінських функцій, що зумовлює необхідність подальших наукових роздумів.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування особливостей

формування управлінських структур підприємств залежно від рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та ступеня децентралізації цифрового інтелекту в умовах цифрової трансформації економіки. Основні завдання дослідження полягають у виявленні ролі інформаційно-комунікаційних технологій у трансформації систем управління підприємствами, визначенні особливостей децентралізації інформаційно-аналітичного інтелекту в сучасних організаціях, аналізі взаємозв'язку між рівнем розвитку ІКТ та типом управлінської структури підприємства, обґрунтуванні підходів до формування ефективних управлінських структур підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Цифрова трансформація економіки змінює підходи до організації управління на підприємствах. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, платформних рішень, систем обробки великих даних та інструментів автоматизації управлінських процесів формує нові умови функціонування підприємств і обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування управлінських структур. Дослідження Краус Н.М. розкриває наукову думку, що для повноцінного використання потенціалу сучасних інформаційних технологій необхідним є перегляд традиційних управлінських і бізнес-процесів [1]. Це передбачає відмову від застарілих підходів, переосмислення змісту організаційної діяльності, а також суттєву трансформацію процесів функціонування підприємств із формуванням нових моделей взаємодії та співпраці. У таких умовах інформаційні системи перестають бути лише інструментом підтримки діяльності окремих підрозділів і поступово перетворюються на ключовий елемент організаційної архітектури підприємства. Управління підприємством дедалі більше набуває ознак управління через інформацію, коли саме інформаційні потоки стають основою прийняття управлінських рішень і координації діяльності структурних підрозділів. Такий підхід спирається на положення кібернетики та теорії інформаційного суспільства, відповідно до яких організація розглядається як відкрита система, що функціонує завдяки безперервному обміну інформацією як усередині, так і із зовнішнім середовищем. У цьому контексті інформація виступає не лише ресурсом, але й ключовим інструментом управління. У наукових підходах сфери менеджменту та інформаційних систем, ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю, своєчасністю та релевантністю інформації, що циркулює між рівнями управління [2, с. 100]. Відповідно, управлінські структури трансформуються у напрямі скорочення ієрархічних рівнів та посилення горизонтальних зв'язків, що забезпечує більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Перебіг

інформаційних потоків на підприємстві доцільно розглядати за напрямками: вертикальні (низхідні та висхідні), горизонтальні та зовнішні. Низхідні потоки передбачають передачу управлінських рішень, стратегічних цілей і нормативів від вищого керівництва до виконавців. Висхідні потоки, у свою чергу, забезпечують зворотний зв'язок у вигляді звітності, аналітичної інформації та сигналів про відхилення від запланованих показників. Горизонтальні інформаційні потоки сприяють координації між підрозділами, особливо в умовах проектно-орієнтованих та матричних структур. Зовнішні потоки пов'язані з обміном інформацією з контрагентами, клієнтами, державними органами та іншими стейкхолдерами.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінює характер і динаміку інформаційних потоків на підприємстві. Сучасні ERP-, CRM- та BI-системи забезпечують інтеграцію даних у межах єдиного інформаційного середовища, мінімізують інформаційні розриви та знижують ризики викривлення даних. Це, в свою чергу, сприяє переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління, коли рішення приймаються на основі оброблених масивів даних у режимі реального часу. Важливим наслідком зазначених змін є трансформація ролі управлінського персоналу, який дедалі більше виступає не як носій інформації, а як її інтерпретатор та координатор інформаційних потоків. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення сумісності інформаційних систем як ключового принципу ефективної цифрової інтеграції. Як зазначає Овсієнко А.С., «оперативна сумісність стає ключовим принципом; успішна EDMS має бездоганно інтегруватися з існуючими організаційними системами, такими як системи планування ресурсів підприємства (ERP) і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); така сумісність забезпечує безперебійний потік інформації між різними відділами, усуваючи роз'єднаність та сприяючи цілісному підходу до управління документами» [3]. У свою чергу, керівник у цифровому середовищі дедалі більше виступає не як носій інформації, а як її інтерпретатор і модератор інформаційних потоків. Такий підхід узгоджується з концепціями knowledge management, відповідно до яких ключового значення набуває не накопичення інформації, а здатність ефективно її використовувати, структурувати та трансформувати у знання, необхідні для прийняття управлінських рішень, що підкреслюється у працях Шимановської-Діанич Л.М. та Лозової О.В., розвиваючи зазначений підхід, дослідники пропонують комплексний інструментарій управління знаннями на підприємстві, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів, а саме: створення процедури та здійснення аудиту знань, що передбачає оцінювання наявного обсягу знань, аналіз

їх використання та визначення рівня якості; формування бази знань підприємства як системи накопичення, організації та поширення інформації і знань серед працівників; забезпечення доступу до знань, що передбачає створення відповідної інформаційної інфраструктури, у межах якої кожен працівник має можливість отримати необхідні для виконання завдань знання; впровадження системи управління знаннями, яка охоплює процеси їх розповсюдження, підтримки організаційної пам'яті та безперервного навчання персоналу; використання технологій управління знаннями, зокрема баз даних знань, експертних систем, корпоративних платформ та соціальних мереж, що забезпечують ефективну комунікацію та обмін знаннями в організації, де завершальним етапом виступає моніторинг та оцінювання результативності системи управління знаннями, що може здійснюватися через такі показники, як рівень використання та поширення знань, підвищення ефективності діяльності підприємства та скорочення часу на прийняття управлінських рішень [4].

Поряд з цим, зростання обсягів та швидкості циркуляції інформації актуалізує питання забезпечення її якості та безпеки. Надмірність інформаційних потоків, їх фрагментарність або недостовірність можуть призводити до управлінських помилок, що зумовлює необхідність впровадження механізмів фільтрації, верифікації та стандартизації даних. У цьому контексті логічним продовженням трансформації управління через інформацію є формування нової моделі організації інформаційно-аналітичної діяльності, яка ґрунтується на децентралізації так званого «цифрового (інформаційно-аналітичного) інтелекту». Під цим поняттям доцільно розуміти сукупність інформаційних ресурсів, аналітичних інструментів, цифрових платформ та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень.

На відміну від традиційних ієрархічних моделей, де основні інформаційні потоки концентрувалися на верхніх рівнях управління, сучасні ІКТ забезпечують можливість розподіленої обробки даних і доступу до аналітичної інформації для різних рівнів управління. Такий перехід до децентралізованого використання інформації підсилює оперативність прийняття рішень, підвищує адаптивність організації та сприяє більш ефективній взаємодії між структурними підрозділами, що в сукупності формує нову логіку функціонування управлінських структур підприємства. Децентралізація інформаційно-аналітичного інтелекту сприяє формуванню нових принципів організації управлінської діяльності, зокрема підвищенню оперативності прийняття рішень, скороченню кількості управлінських рівнів та посиленню взаємодії між структурними підрозділами підприємства. У результаті змінюється сама логіка побудови організаційних структур, де серед традиційних

моделей посилюються мережеві, що забезпечують більш гнучку координацію діяльності та ефективне використання інформаційних ресурсів. Як зазначає у своїй роботі Гудзь О.Є., «мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатополарного інформаційно-комунікаційного простору» [5].

У науковій літературі дедалі частіше з'являється поняття цифрового інтелекту підприємства як ширше, ніж просто автоматизація чи ІКТ-інструменти, що включає сукупність технологій, даних та процесів, які дозволяють організації не лише обробляти інформацію, а й ефективно використовувати її для прийняття рішень, адаптації до умов ринку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних дослідженнях цифровий інтелект підприємства розглядається як спроможність підприємства інтегрувати цифрові технології (електронні системи, дані, аналітику, штучний інтелект тощо) у ключові операційні та управлінські процеси [6]. Це означає здатність організації ефективно використовувати дані та автоматизовані аналітичні механізми для підтримки стратегічних та оперативних рішень. Концепція цифрового інтелекту також підкреслює розвиток інтелектуальних можливостей підприємства шляхом узгодження ІКТ та аналітичних механізмів, такими як Big Data, хмарні сервіси, машинне навчання та інструменти підтримки рішень, що в поєднанні формує цілісну інформаційно-аналітичну систему підприємства. Це відповідає сучасним уявленням про цифрову трансформацію та управління в умовах цифрової економіки. Важливо зазначити, що цифровий інтелект підприємства не обмежується окремими технологіями чи інструментами. Він передбачає системний і стратегічний підхід, коли цифрові ресурси підприємства стають інтегрованою основою для прогнозування динаміки ринкових процесів, адаптації бізнес-моделей, оптимізації управлінських рішень, створення нових джерел цінності і т. ін. Можна стверджувати, що цифровий інтелект підприємства починає набувати більш чіткого змісту як комплексна здатність організації інтегрувати цифрові дані, інструменти й алгоритми для підвищення ефективності управління та інноваційної активності підприємства.

З огляду на зазначене, доцільним є конкретизація впливу цих процесів на окремі галузі економіки, а саме сферу електронних комунікацій, де цифровізація виступає не лише фактором розвитку, а базовою

умовою функціонування. Для підприємств сфери електронних комунікацій зазначені трансформаційні процеси мають особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з функціонуванням складної цифрової інфраструктури, обробку значних обсягів інформації та забезпеченням безперервності комунікаційних сервісів. У зв'язку з цим рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій стає одним із ключових факторів, що визначає структуру управління підприємством, ступінь централізації управлінських функцій та характер взаємодії між підрозділами.

У сучасних умовах цифрової трансформації оператори електронних комунікацій формують нову парадигму стратегічного розвитку, яка поєднує впровадження інновацій, підвищення гнучкості бізнес-моделі та посилення клієнтоорієнтованості [7, с. 108]. Цифровізація економіки зумовлює необхідність перегляду класичних управлінських підходів, оскільки ефективне функціонування підприємства залежить не лише від технічного оновлення інфраструктури, а й від оптимізації управління ресурсами, бізнес-процесами та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами – клієнтами, партнерами, державними регуляторами та технологічними постачальниками. Як зазначається у наукових дослідженнях Пригодюк О. М., основними економічними перевагами поширення цифрових

технологій в управлінні є «отримання даних у реальному часі; автоматизований аналіз великих масивів даних, що забезпечує удосконалення та прискорення управління економічними процесами, зокрема підвищення швидкості прийняття управлінських рішень і їх адаптації до динаміки інформаційного та бізнес-середовища; формування клієнтоорієнтованих бізнес-процесів завдяки використанню мобільних пристроїв та Інтернету, що забезпечує наближення до споживача в режимі реального часу; можливість прийняття управлінських рішень у спрощеному форматі; формування цифрової екосистеми, яка забезпечує синергію взаємодії держави, бізнесу та суспільства у контексті реалізації національних економічних інтересів; а також створення нових моделей управління даними та технологіями, орієнтованих на оперативне реагування та прогнозування майбутніх викликів і загроз для всіх учасників економічної системи» [8]. У цьому контексті ключовим елементом стає цифровий (інформаційно-аналітичний) інтелект, який забезпечує інтеграцію даних, аналітики та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень. Саме він формує основу для оперативного та стратегічного прийняття рішень, розподіленої обробки інформації і взаємодії між підрозділами, що є критичним у цифровій екосистемі оператора [10].

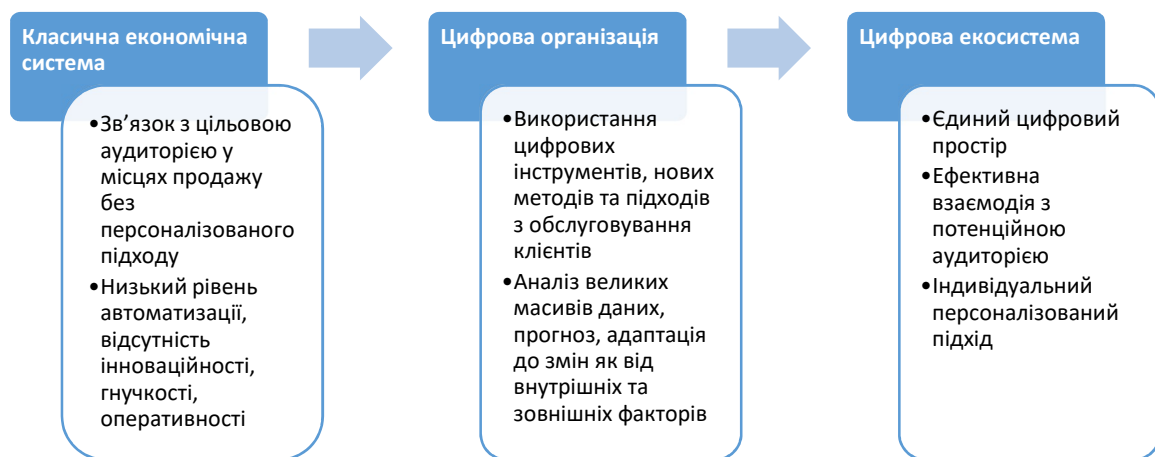


Рисунок 1 - Концептуальні підходи до стратегічного розвитку підприємств

Джерело: : побудовано автором

Зазначене розкриває цифрову трансформацію через еволюцію від класичної ієрархічної економічної системи до сучасної цифрової екосистеми, в якій

оператор функціонує у цілісній взаємодії з усіма учасниками ринку через децентралізовані інформаційні та аналітичні потоки.

Таблиця 1 Характеристика рівнів цифровізації підприємства та відповідні моделі управлінських структур

Рівень розвитку ІКТ на підприємстві	Характеристика використання ІКТ	Ступінь децентралізації цифрового інтелекту	Тип управлінської структури
Низький рівень цифровізації	Використання базових інформаційних систем (облік, електронна пошта, окремі програмні рішення), відсутність інтеграції інформаційних потоків	Централізований інформаційно-аналітичний інтелект. Основні аналітичні функції зосереджені на вищому рівні управління	Традиційна ієрархічна структура управління
Середній рівень цифровізації	Інтеграція інформаційних систем підприємства, автоматизація окремих бізнес-процесів, використання корпоративних інформаційних систем	Часткова децентралізація цифрового інтелекту підприємства. Доступ до інформаційних ресурсів отримують різні підрозділи підприємства	Функціонально-інтегрована або процесно-орієнтована структура
Високий рівень цифровізації	Використання хмарних сервісів, платформних рішень, аналітики даних, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень	Розподілений інформаційно-аналітичний інтелект. Аналітичні та інформаційні ресурси доступні на різних рівнях управління	Мережева або платформна управлінська структура
Повна цифрова трансформація підприємства	Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, систем обробки великих даних, повна інтеграція інформаційних процесів	Високий рівень децентралізації цифрового інтелекту, автономність підрозділів у прийнятті управлінських рішень	Гнучка мережева або адаптивна цифрова структура

Джерело: згруповано автором на підставі [4-7; 10]

Зважаючи на зазначене, необхідно розглядати інформаційно-комунікаційні технології не лише як інструмент автоматизації окремих процесів, а як системоутворюючий фактор формування управлінських структур підприємств. Використання такого підходу створює можливості для більш глибоко аналізу організаційних трансформацій підприємств у процесі цифровізації.

**Висновки.** Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що трансформація управлінських структур підприємств під впливом інформаційно-комунікаційних технологій має системний і багатовимірний характер. У сучасних умовах цифровізації підприємства виступають не лише об'єктами технологічних змін, а й активними суб'єктами їх впровадження, формуючи нові підходи до організації управління на основі ефективного використання інформаційних ресурсів. Встановлено, що розвиток ІКТ зумовлює перехід до управління через інформацію, що супроводжується інтеграцією інформаційних потоків, підвищенням ролі аналітики та зміною функціонального навантаження управлінського персоналу. Запропонована концепція взаємозв'язку рівня цифровізації, ступеня децентралізації інформаційно-аналітичного інтелекту

та типу організаційної структури відображає еволюцію підприємства від традиційних ієрархічних до гнучких мережевих і платформних форм управління. Така трансформація передбачає скорочення ієрархічних рівнів, розширення горизонтальних зв'язків, підвищення автономності підрозділів та посилення координації на основі цифрових інструментів.

У межах дослідженої проблематики доцільним є окреслення подальших перспективних напрямів наукового аналізу, що потребують поглибленого вивчення з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки. Зокрема, актуальними є дослідження закономірностей формування цифрового інтелекту підприємств у різних галузях; аналіз впливу штучного інтелекту та великих даних на прийняття управлінських рішень; оцінка трансформації ролі управлінського персоналу в умовах автоматизації; а також проведення порівняльних досліджень моделей цифрової трансформації підприємств у різних країнах. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до побудови ефективних управлінських структур, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

#### Література:

1. Краус Н. М., Краус К. М., Штепа О. В. Становлення індустрії x.0 на засадах цифрового підприємництва в умовах інноватизації економічних відносин у гіг-економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.3.
2. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.
3. Овсієнко А. С., Дубовчук М. В. Впровадження електронного документообігу в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (144). DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010013.
4. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. *Economics: time realities*. 2023. № 4. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.8.

5. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1878/1781>.
6. Zhang G., Wang X., Xie J. & Hu Q. A Mechanistic Study of Enterprise Digital Intelligence Transformation, Innovation Resilience, and Firm Performance. *Systems*. 2024. № 12 (6), 186, 424-435. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060186>.
7. Коба В., Князев А. Трансформація системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій. *Economic Synergy*. 2026. №1. С. 104-116. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-7>.
8. Пригодюк О. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>.
9. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.
10. 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>.

### References:

1. Kraus, N. M., Kraus, K. M. & Shtepa, O. V. (2021). Stanovlennia industrii kh.0 na zasadakh tsyfrovoho pidpriemnytstva v umovakh innovatyzatsii ekonomichnykh vidnosyn u hih-ekonomitsi [Formation of industry x.0 on the basis of digital entrepreneurship in terms of innovation of economic relations in gig-economy]. *Efficient economy*, Vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.3.
2. Bokovets, V., Moroz, O. & Kraievska, A. (2023). Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvamy v konkurentnomu seredovyshchi [Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment]. *Innovation and Sustainability*, Vol. 2, 97-109. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.
3. Ovsiienko, A. S., Dubovchuk, M. V. (2024). Vprovadzhennia elektronnoho dokumentoobihu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Implementation of electronic document management in the enterprise management system]. *Economics. Management. Business*, № 1 (144). DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010013.
4. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V. (2023). Upravlinnia znanniamy na pidpriemstvi: modeli, etapy ta tekhnologii [Knowledge management in the enterprise: models, stages and technologies]. *Economics: time realities*, № 4. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.8.
5. Hudz, O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines enterprise management]. *Economics. Management. Business*, № 2(24). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1878/1781>.
6. Zhang, G., Wang, X., Xie, J. & Hu, Q. A (2024). Mechanistic Study of Enterprise Digital Intelligence Transformation, Innovation Resilience, and Firm Performance. *Systems*, № 12 (6), 186, 424-435. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060186>.
7. Koba, V., Kniaziev, A. (2026) Transformatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom pid vplyvom innovatsiinykh tekhnologii [Transformation of the enterprise management system under the influence of innovative technologies]. *Economic Synergy*, №1, 104-116. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-7>.
8. Pryhodiuk, O. (2023). Natsionalni ekonomichni interesy poshyrennia tsyfrovyykh tekhnologii v menedzhmenti [National economic interests in the distribution of digital technologies in management]. *Economic space*, № 187, 69-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>.
9. Trokhymets, O., Tomareva-Patlahova, V., Semenov, A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia tradytsiinykh industrii: vyklyky ta mozhlyvosti instytutsionalizatsii tsyfrovoy ekonomiky [Digital economy and transformation of traditional industries: challenges and opportunities for the institutionalization of the digital economy]. *Economics and society*, № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.
10. Holushko, D. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvom: svitovi trendy ta ukrainska praktyka [Digital transformation of enterprise management: global trends and ukrainian practice]. *Economics and society*, № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>.

