

УДК 004.7/8:339.137.2

Д. Ю. Голушко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1435-0517>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.13.131

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ІТ В МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

D. Holushko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO THE INTEGRATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES INTO ENTERPRISE MANAGEMENT IN UKRAINE AND ABROAD

У статті розглянуто сучасні підходи до впровадження інформаційних технологій (ІТ) у систему управління підприємствами в Україні та за кордоном, зокрема в Німеччині, США, Польщі та Естонії. Основна увага приділена аналізу цифрової трансформації як ключового чинника підвищення ефективності управлінських процесів, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до викликів глобального цифрового середовища.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз за п'ятьма критеріями: наявність національної цифрової стратегії, рівень фінансування цифровізації бізнесу, кадрове забезпечення ІТ-сектору, інституційна підтримка держави та розвиток цифрової інфраструктури. Виокремлено особливості цифровізації українських підприємств, серед яких — низький рівень цифрової зрілості більшості компаній, нерівномірний доступ до технологічних ресурсів, фрагментарність нормативно-правової бази та обмежена участь бізнесу у розробці державної ІТ-політики.

Визначено основні бар'єри: відсутність системного бачення цифрової трансформації, нестабільне інвестиційне середовище нестача фахівців з відповідними компетенціями, слабка координація між освітніми установами та потребами бізнесу. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої моделі цифрового розвитку, що ґрунтується на тісній взаємодії між державою, підприємницьким сектором і освітніми інституціями. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення державної цифрової політики, розвитку цифрової освіти та стимулювання приватних інвестицій в інноваційні рішення. Акцентовано увагу на важливості формування цифрової культури в організаціях, яка сприятиме успішному впровадженню інновацій, підвищенню адаптивності персоналу та сталому розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

The article examines modern approaches to the implementation of information technologies (IT) in enterprise management systems in Ukraine and abroad, particularly in Germany, the USA, Poland, and Estonia. The main focus is placed on analyzing digital transformation as a key factor in improving the efficiency of management processes, enhancing competitiveness, and increasing the adaptability of enterprises to the challenges of the global digital environment.

The study presents a comparative analysis based on five criteria: the existence of a national digital strategy, the level of digitalization funding for businesses, human resource capacity in the IT sector, institutional state support, and the development of digital infrastructure. The specific features of digitalization among Ukrainian enterprises are highlighted, including the generally low level of digital maturity, unequal access to technological resources, fragmentation of the regulatory framework, and limited business participation in shaping national IT policy.

Key barriers are identified, such as the lack of a systemic vision for digital transformation, a shortage of specialists with relevant competencies, weak coordination between educational institutions and business needs, and an unstable investment climate. The necessity of developing an integrated digital development model is substantiated, based on close cooperation between the state, the business sector, and educational institutions.

The article offers recommendations for improving state digital policy, advancing digital education, and encouraging private investment in innovative solutions. Prospects for further research are outlined, particularly in the areas of evaluating the economic efficiency of digital transformation, modeling integration processes, and implementing modern information management systems, taking into account industry-specific characteristics and international experience. Finally, the article emphasizes the importance of fostering a digital culture within organizations, which will support the successful implementation of innovations, increase staff adaptability, and ensure sustainable enterprise development in the digital economy.

Ключові слова: цифрова трансформація, інформаційні технології, управління підприємством, цифрова стратегія, цифрова зрілість, порівняльний аналіз.

Key words: digital transformation, information technologies, enterprise management, digital strategy, digital maturity, comparative analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки та глобального технологічного оновлення інформаційні технології (ІТ) виступають не лише допоміжним інструментом, а й критичним чинником ефективного управління підприємствами. Поява нових технологічних парадигм — таких як Інтернет речей (ІоТ), штучний інтелект (АІ), хмарні обчислення, великі дані (Big Data) — кардинально трансформує підходи до організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація управлінських систем стає не лише реакцією на зміни зовнішнього середовища, а й передумовою довгострокового зростання, інноваційності та адаптивності підприємств. За даними дослідження Deloitte (2023), понад 87% компаній у країнах ЄС та США розглядають ІТ-інтеграцію як ключову частину корпоративної стратегії, тоді як в Україні цей показник не перевищує 45%, що вказує на наявність серйозного цифрового розриву [10].

Проблема ефективної інтеграції ІТ в управління особливо актуальна для українських підприємств, які діють у складних умовах воєнного часу, енергетичних ризиків, глобальних логістичних порушень та високої ринкової турбулентності. Україна потребує ефективних підходів до цифрової трансформації, які враховують її специфіку: обмеженість інвестиційних ресурсів, дефіцит ІТ-кадрів, фрагментарність цифрової інфраструктури та недостатній рівень управлінської цифрової культури.

Станом на 2024 рік, лише близько 30% українських підприємств використовують ERP-системи, і лише 15% — системи Business Intelligence

(BI) для прийняття управлінських рішень, що суттєво нижче порівняно з країнами ОЕСР (Organization for Economic Cooperation and Development), де середній рівень становить 60—70% [11], що вказує на значну нерівномірність впровадження цифрових технологій в управлінні українськими підприємствами.

Існує низка структурних та організаційних викликів, які стримують цифрову інтеграцію (рис. 1).

У таких умовах актуалізується необхідність вивчення міжнародного досвіду інтеграції ІТ у практику управління, особливо тих країн, які демонструють високі показники цифрової зрілості: Естонія, Польща, Німеччина, США, Південна Корея. Порівняльний аналіз дає змогу визначити ефективні моделі цифрової трансформації, які можуть бути адаптовані до реалій українського підприємництва.

Крім того, сучасна наука і практика управління потребує систематизації даних щодо стратегічного впровадження ІТ, з урахуванням особливостей інституційного середовища, правового регулювання, інноваційної культури та кадрового потенціалу. Такі дослідження мають не лише теоретичне значення, а й високу прикладну цінність для формування державної політики цифровізації, програм підтримки бізнесу та розвитку освітніх стандартів для менеджерів нового покоління.

Отже, вирішення проблеми інтеграції інформаційних технологій в управлінські системи підприємств потребує комплексного міждисциплінарного підходу, який передбачає вивчення міжнародного досвіду, здійснення порівняльного аналізу та розроблення адапційних стратегій. Це, у свою чергу, створює передумови для переходу українських підприємств від локалізованої автоматизації окремих



Рис. 1. Структурні та організаційні виклики, які стримують цифрову інтеграцію

Джерело: побудовано автором.

бізнес-процесів до цілісної цифрової трансформації, що виступає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізованої економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифровізації управлінських процесів на підприємствах дедалі частіше стає об'єктом наукового осмислення як в українській, так і в міжнародній науковій літературі. У вітчизняному науковому дискурсі простежується тенденція до зосередження на прикладних аспектах впровадження інформаційних технологій та їх впливу на ефективність господарської діяльності підприємств.

Зокрема, Ю. Шпак та І. Андрухів у своїй статті [8] акцентують увагу на необхідності розгляду ІТ як об'єкта управління на підприємстві, наголошуючи на важливості створення внутрішніх політик цифрової трансформації, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей. Автори розглядають автоматизацію бізнес-процесів через призму організаційної культури і цифрових компетенцій персоналу.

У дослідженні О. Дворського, М. Пономаренка та О. Верхуші цифровізація розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вчені пропонують модель адаптивної цифрової трансформації, яка включає етапи аудитів цифрової зрілості, оптимізації процесів, залучення ІТ-платформ та роз-

витку цифрових навичок персоналу. Водночас автори підкреслюють, що більшість українських підприємств не мають чітко визначеної цифрової стратегії, що обмежує довгострокову результативність технологічних змін [2, с. 109].

А. Косенко у своїй праці [4, с. 70] розглядає аспекти удосконалення управління бізнес-процесами за допомогою ІТ на прикладі українських компаній. Авторка звертає увагу на недостатню інтеграцію ІТ-рішень у систему стратегічного менеджменту, що призводить до обмеженого ефекту від впровадження цифрових інструментів.

Попри наявність глибоких досліджень, українські автори, як правило, розглядають впровадження ІТ на рівні окремих підприємств або секторів, уникаючи системного міжнародного порівняння чи вивчення комплексних стратегій цифрової трансформації.

Натомість у міжнародних дослідженнях домінує стратегічний підхід до цифрової трансформації, що базується на концепціях цифрової зрілості, управління інноваціями та розбудови цифрових екосистем.

Так, у звітах McKinsey & Company (2023) наголошується, що ключовими факторами успішної цифрової інтеграції є "цілісне бачення", "відповідна корпоративна культура" та "чіткий план змін" [17]. Зокрема, компанія підкреслює, що перехід до цифрової моделі управління повинен охоплювати не лише технології, а й трансформацію способу мислення менеджерів.

Аналітична компанія Gartner у звіті 2024 CIO Agenda [14] наводить дані, що понад 70% компаній із країн G20 інтегрували цифрові ІТ-рішення в ключові функції управління — фінанси, операції, ланцюги постачання, клієнтський сервіс. Gartner акцентує увагу на використанні цифрових двійників (digital twins), аналітики в реальному часі (real-time analytics) та впровадженні автоматизованих сценаріїв прийняття рішень (decision automation).

Особливе місце в міжнародній науковій літературі посідає концепція трьох внутрішніх ІТ-спроможностей — транзакційної, обмінної та кодифікаційної, запропонована Naug, Bayer & Hvam [15]. Вони доводять, що саме здатність ІТ-систем структурувати, стандартизувати й передавати знання всередині організації є критичним чинником створення інноваційної переваги.

У рамках політики цифрової Європи, звіт Digital Economy and Society Index (DESI) [12, 13]

визначає цифрову інтеграцію як мультифакторний показник, що включає рівень цифрових навичок персоналу, наявність цифрової інфраструктури, застосування хмарних сервісів та бізнес-аналітики. Україна, за даними World Bank (2022), поки що значно відстає від країн Центральної Європи за всіма цими показниками [16].

Водночас у багатьох закордонних публікаціях наголошується, що цифрова трансформація — це не лінійний процес, а динамічна система управління, яка вимагає постійного перегляду стратегій, організаційних структур і методів навчання персоналу.

Хоча як українські, так і закордонні дослідники активно вивчають окремі аспекти цифровізації, відсутнім залишається систематизований порівняльний аналіз підходів до інтеграції ІТ в управління на міжкраїнному рівні. Так, на сьогодні відсутнє комплексне дослідження, яке б здійснювало порівняльний аналіз національних цифрових стратегій та їх практичної реалізації на рівні підприємств; недостатньо вивченими залишаються питання впливу культурних, інституційних та економічних чинників на ефективність впровадження інформаційних технологій; обмежено висвітлений також досвід адаптації та трансферу міжнародних цифрових практик в український контекст.

Це створює потребу в подальшому дослідженні, яке дозволило б розробити адаптивну модель впровадження ІТ в управлінську систему підприємств України з урахуванням кращих міжнародних практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у здійсненні порівняльного аналізу підходів до впровадження інформаційних технологій в систему управління підприємствами в Україні та зарубіжних країнах задля виявлення можливостей адаптації ефективних практик у вітчизняному середовищі.

Основні завдання дослідження:

— здійснити аналіз методів та інструментів цифровізації управлінських процесів у вибраних зарубіжних країнах;

— охарактеризувати ключові бар'єри та чинники, що визначають успішність впровадження ІТ в управління;

— визначити потенційні можливості інтеграції міжнародного досвіду в управлінську практику українських підприємств з урахуванням національної специфіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У межах даного дослідження було застосовано метод порівняльного аналізу, який дозволяє виявити подібності та відмінності в підходах до інтеграції інформаційних технологій у систему управління підприємствами у різних країнах. Такий підхід передбачає зіставлення емпіричних і нормативно-організаційних характеристик ІТ-інтеграції в економіках з різними рівнями цифрової зрілості, інституційної підтримки та структурою бізнес-середовища.

Для аналізу було обрано чотири країни — Німеччину, США, Польщу та Естонію, які демонструють як високий рівень впровадження цифрових інструментів в управлінні підприємствами, так і відмінні організаційні, нормативні та освітні моделі забезпечення цифрової трансформації. США як глобальний лідер у сфері ІТ є репрезентативним прикладом приватно-орієнтованої цифрової інфраструктури, тоді як Німеччина — приклад державної індустріальної стратегії, інтегрованої з цифровими технологіями. Польща — сусідня з Україною країна з порівняно схожими стартовими умовами, яка успішно модернізувала управлінські процеси через цифрові реформи. Естонія, у свою чергу, виступає еталонним зразком цифрової трансформації публічного управління та широкого впровадження е-сервісів у бізнесі.

Критерії аналізу охоплювали чотири основні напрями: стратегічне бачення цифрової трансформації на національному рівні; система фінансової підтримки впровадження ІТ; наявність ефективних кадрових стратегій розвитку цифрових компетентностей, а також нормативно-правове забезпечення інтеграції ІТ в управління підприємствами. Такий вибір обґрунтований тим, що саме зазначені аспекти формують системну основу цифрової трансформації та визначають реальні можливості впровадження ІТ у внутрішні процеси підприємств.

На прикладі Німеччини чітко простежується високий рівень організаційної системності цифрової трансформації виробничого та управлінського середовища. Ключову роль у цьому процесі відіграє стратегія "Індустрія 4.0", започаткована у 2011 році як частина технологічної політики Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини. Стратегія орієнтована на інтеграцію кіберфізичних систем, Інтернету речей та аналітики великих даних у виробничі та управлінські процеси. У межах цієї ініціативи держава не лише формує нормативно-правові рамки, а й фінансує проекти модернізації управління, зокрема — впровадження ERP-систем на малих і середніх підприємствах через програму Digital Jetzt [7, с. 128].

Управлінські платформи типу SAP S/4 HANA активно використовуються німецькими компаніями як база інфраструктура управління бізнесом, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих та HR-процесів. Завдяки високій цифровій компетентності персоналу, німецькі підприємства не лише автоматизують рутинні операції, а й підвищують якість стратегічного аналізу та прогнозування. Це, у свою чергу, трансформує підходи до корпоративного управління на всіх рівнях.

У США спостерігається переважання ринкової моделі цифрової трансформації, де провідну роль відіграє приватний сектор, а уряд здебільшого формує загальні інституційні умови. Американські компанії використовують ІТ як джерело інноваційної гнучкості, впроваджуючи складні CRM-системи (наприклад, Salesforce), інтегровані з бізнес-аналітикою, а також хмарні рішення (AWS, Google Cloud) для підтримки динамічної моделі управління. Розвиток цифрових компетентностей відбувається через корпоративні програми навчання та партнерства з вищими навчальними закладами. Управлінські моделі у США тяжіють до децентралізації, що дозволяє швидко адаптувати ІТ-рішення до потреб окремих підрозділів або продуктових ліній [1, с. 116].

Польський досвід цікавий тим, що країна реалізувала цілеспрямовану політику цифрової модернізації бізнесу, спираючись на структурні фонди ЄС. Програми POIR та Krajowy Plan Odbudowy включають фінансування впровадження ІТ-систем в управління малими і середніми підприємствами. Польські підприємства масово переходять на системи обліку та управління, зокрема — Comarch ERP, які адаптовані до локального правового поля та побудовані на гнучкій архітектурі. Успіх цифрової трансформації в Польщі пояснюється не лише доступом до фінансування, а й активною участю держави в розробці цифрових стратегій на рівні галузей [9].

Естонія є унікальним прикладом, де цифровізація розпочалася з реформи державного управління і поступово охопила бізнес-сектор. Естонська модель X-Road дозволяє підприємствам інтегруватися з державною ІТ-інфраструктурою в режимі реального часу, що значно спрощує адміністративні процедури та облік. Інструменти електронної ідентифікації, цифрового підпису та хмарного зберігання даних стали невід'ємною частиною управління бізнесом. Примітно, що впровадження ІТ в Естонії супроводжується високим рівнем цифрової освіти, зокрема через обов'язкове навчання програмуванню в школах і наявність держав-

ної платформи електронного навчання для підприємців [6, с. 244].

Загалом, зарубіжний досвід демонструє, що успішна інтеграція інформаційних технологій у систему управління підприємствами є результатом поєднання стратегічного бачення, інституційної підтримки, фінансових стимулів і розвитку цифрової культури. У жодній із розглянутих країн цифрова трансформація не обмежується технічною модернізацією — вона охоплює глибокі організаційні зміни та переосмислення ролі інформації як основного ресурсу управління.

Стан цифрової трансформації управлінських процесів в українських підприємствах на сьогоднішній день залишається фрагментарним і нерівномірним. За результатами дослідження Міністерства цифрової трансформації України спільно з USAID (2023), лише близько 37% підприємств малого і середнього бізнесу частково або повністю використовують цифрові інструменти для управління (включаючи CRM, ERP, системи електронного документообігу). Для великих компаній цей показник сягає 62%, однак реальна ефективність використання ІТ-рішень часто обмежується низьким рівнем внутрішньої інтеграції систем.

Згідно з результатами всеукраїнського опитування, проведеного Київською школою економіки у 2023 році [3], серед ключових бар'єрів для цифровізації бізнесу 64% респондентів назвали обмеженість фінансових ресурсів, 52% — нестачу кваліфікованих кадрів, а 41% — низьку обізнаність керівництва щодо переваг цифрових рішень. У багатьох випадках менеджери розглядають ІТ не як стратегічну інвестицію, а як допоміжний інструмент, що ускладнює формування довгострокових цифрових стратегій.

Системною проблемою також є застаріла ІТ-інфраструктура підприємств, особливо у промисловому секторі. Значна частина українських виробничих компаній досі використовує локальні системи обліку без можливості інтеграції з зовнішніми платформами або мобільними додатками. Це унеможливує ефективне управління ресурсами, планування виробництва та логістики в умовах змінного зовнішнього середовища.

Попри ці виклики, спостерігаються позитивні зрушення, особливо серед великих компаній аграрного та логістичного секторів. Так, компанія "МХП" активно впроваджує AgTech-рішення на основі супутникового моніторингу, аналітики великих даних і мобільних додатків для управління виробничими циклами [5]. Іншою показною практикою є цифрова логістична платформа Zakaz.ua, що використовує ВІ-анал-

Таблиця 1. Порівняння підходів до цифрової трансформації управління підприємствами в Україні та зарубіжних країнах

Стратегія цифровізації	Фінансування	Організаційна підтримка (кадри + інституції)	ІТ-інфраструктура
Німеччина			
«Індустрія 4.0», державна координація	Державні програми (Digital Jetzt)	Високий рівень ІТ-освіти; участь держави та нац. платформ	Високотехнологічна, інтегрована
США			
Корпоративні стратегії	Приватний капітал, венчурне фінансування	Приватні освітні ініціативи, лідерство; держава задає рамки	Хмарні рішення, високий рівень цифровості
Польща			
Національна цифрова стратегія	Європейські фонди, КРО, POIR	Професійна підготовка при ВНЗ; партнерство уряду з бізнесом	Середній рівень
Естонія			
Стратегія e-Estonia	Державне інвестування	Загальнодержавна цифрова освіта; діджиталізація публічного сектору	Тотально електронізоване середовище
Україна			
Відсутність системної стратегії	Локальні ініціативи, донорські програми	Дефіцит цифрових кадрів; фрагментарна підтримка	Частково модернізована, неінтегрована

Джерело: систематизовано автором.

ітику для оптимізації маршрутів доставки і управління складськими запасами [18]. Такі кейси свідчать про потенціал українських підприємств до цифрової модернізації за умови наявності відповідних інвестицій та кадрової підтримки.

Загалом, український підхід до інтеграції ІТ характеризується відсутністю системної державної політики підтримки цифрової трансформації бізнесу (на відміну від країн ЄС), високим ступенем ризиків для інвесторів, а також нерозвиненістю корпоративної культури інновацій. Проте позитивна динаміка впровадження цифрових рішень у ключових галузях створює передумови для розробки національних моделей цифрової зрілості підприємств.

З метою узагальнення результатів порівняльного аналізу інтеграції інформаційних технологій в управління підприємствами, доцільно представити їх у табличній формі за ключовими критеріями: стратегічний рівень, фінансування цифровізації, кадрове забезпечення, інституційна підтримка та інфраструктура (табл. 1).

Порівняння демонструє суттєві відмінності між країнами з точки зору державного залучення до цифрової трансформації та загальної стратегії розвитку ІТ в управлінні. Так, у Німеччині та Естонії цифрова трансформація

має централізовану підтримку, а у США — реалізується переважно приватними ініціативами. Польща демонструє ефективне поєднання європейських інструментів фінансування з локальними інституційними рішеннями. Україна ж поки перебуває на етапі накопичення практичного досвіду без системного бачення й комплексної координації.

Попри ці відмінності, можна виділити і спільні риси: у всіх країнах лідерами цифрової трансформації виступають великі підприємства, а ключовими викликами залишаються дефіцит ІТ-кадрів та потреба у змінах організаційної культури. Для України особливо актуальною є потреба у формуванні національної стратегії цифрової трансформації підприємств, інтеграції вітчизняного досвіду з кращими міжнародними практиками та подоланні розриву між наявними ІТ-інструментами та управлінськими моделями.

Узагальнення зарубіжного досвіду цифрової трансформації управління підприємствами засвідчує необхідність адаптації системних підходів до вітчизняних умов з урахуванням економічної ситуації, інституційної спроможності та стану цифрової інфраструктури. Ефективна інтеграція інформаційних технологій у корпоративне управління не може бути досягнута винятково через ініціативи окремих суб'єктів господарювання — вона вимагає цілісної державної політики, міжгалузевої координації та стимулювання цифрових інвестицій.

Пріоритетним завданням є формування національної стратегії цифровізації управління підприємствами, яка передбачатиме галузеві орієнтири, індикатори цифрової зрілості, а також ефективні механізми моніторингу. Практика країн ЄС, зокрема Польщі, Естонії та Німеччини, свідчить про те, що такі стратегії мають бути інтегровані в загальну економічну політику, а не обмежуватися сферою інформаційних технологій чи електронного урядування.

Водночас, цифрова трансформація неможлива без розширення інструментів державної підтримки, які сприятимуть активному впровадженню ІТ у бізнес-процеси, розвитку цифрових компетенцій управлінців і підвищенню інвестиційної привабливості цифрових проєктів. У цьому контексті актуальним є також реформування змісту управлінської освіти: сучасні фахівці повинні володіти знаннями про цифрову бізнес-архітектуру, використання аналітичних платформ, ERP-систем, хмарних рішень та інструментів оцінки цифрової ефективності.

Важливим чинником успішної цифрової трансформації є формування сталих парт-

нерств між бізнесом, ІТ-сектором і науковими установами. Ініціативи на кшталт SAP University Alliances чи IBM SkillsBuild довели ефективність моделей співпраці, які можуть бути адаптовані в Україні через створення інкубаційних платформ, регіональних хабів і корпоративних акселераторів.

Загалом, запозичення міжнародного досвіду потребує не механічного копіювання, а гнучкого застосування з урахуванням національних особливостей та подоланням існуючих бар'єрів — організаційних, ресурсних і кадрових.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація управління підприємствами є глобальним трендом, який визначає конкурентоспроможність економічних суб'єктів у ХХІ столітті. Високий рівень інтеграції ІТ у менеджмент спостерігається у країнах, де цифровізація має системний характер і підтримується як на рівні державної політики, так і на рівні корпоративного середовища.

В Україні процес впровадження ІТ в управління носить переважно стихійний та точковий характер. Серед ключових бар'єрів необхідно зазначити недостатність стратегічного бачення, обмеженість інвестиційних ресурсів, нерозвиненість цифрових компетенцій управлінського персоналу, а також фрагментарність державної підтримки.

Порівняльний аналіз підходів до цифровізації в Німеччині, США, Польщі та Естонії дозволив ідентифікувати практики, що можуть бути адаптовані в українських умовах. Йдеться, зокрема, про розвиток цифрової освіти, створення інфраструктури підтримки малого бізнесу, інституційну координацію цифрових змін, підтримку корпоративних інновацій через партнерства з ІТ-сектором.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі повинні бути спрямовані на розробку методів оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації підприємств, з урахуванням галузевої специфіки та етапів цифрової зрілості. Також актуальним є моделювання інтеграційних процесів, включаючи побудову адаптивних стратегій впровадження ІТ у корпоративне управління в умовах нестабільного середовища. Перспективним вбачається дослідження механізмів взаємодії бізнесу, держави та освіти у формуванні цифрової екосистеми українського підприємництва.

Література:

1. Бабієнко К. В. Американська модель управління в організації. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи" (МН-2021), м. Вінниця, 01—14 травня 2021 р. Електрон. текст. дані. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/13166>

2. Дворський О., Пономаренко М., Верхуша О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Економічна стратегія. 2024. № 3. С. 109—120.

3. Київська школа економіки. Цифрові інструменти для відновлення України: ключові тези конференції URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/digital-tools-for-the-recovery-of-ukraine-key-points-of-the-conference/>

4. Косенко А. В. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2. С. 70—76. DOI: 10.34213/ap.20.02.07

5. Миронівський хлібопродукт. Сталий розвиток. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyu-rozvytok>.

6. Політика економічного згуртованості ЄС: виклики та можливості для України: колективна монографія / за наук. ред. проф. Клименка І. В. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 388 с.

7. Цифрова трансформація економіки України: виклики та стратегічні пріоритети: монографія / за заг. ред. проф. Іванова О. І. Київ: Вид-во "Центр наукових публікацій", 2022. 312 с.

8. Шпак Ю., Андрухів І. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-2

9. Comarch. Digitization in Polish. How are companies changing?, 2024 URL: <https://www.comarch.com/erp/erp-news/digitization-in-polish-how-are-companies-changing/>

10. Deloitte. 2023 Deloitte Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>.

11. Development Co operation Report 2024. DEBATING THE AID SYSTEM, 2023. URL: <https://www.donorplatform.org/wp-content/uploads/2023/02/f6edc3c2-en.pdf>

12. Digital Economy Trends 2025: аналіт. звіт / Digital Cooperation Organization. 2-ге вид. Єр-Ріяд: DCO, 2024. 190 с. URL: <https://dco.org/wp->

content/uploads/2024/12/DCO-Digital-Economy-Trends-2025.pdf

13. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI), 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

14. Gartner. 2024 CIO Agenda: Seize Uncertainty, Lead With Purpose. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology>

15. Haug A., Bayer J., Hvam L. Creating value from IT through three internal capabilities. *Industrial Management & Data Systems*. 2020. Vol. 120 (12). Pp. 2347—2366.

16. Macro Poverty Outlook Country-by-country. Analysis and Projections for the Developing World. World Bank. April 2025. 305 p. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/77351105a334213c64122e44c2efe523-0500072021/related/mpo-sm25.pdf>

17. McKinsey & Company. The state of digital transformation in 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital>

18. Zakaz.ua. URL: <https://zakaz.ua/uk>.

References:

1. Babiienko, K. V. (2021), "American model of management in the organization", *Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod v nauksi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy" (MN-2021)* [Abstracts of reports of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects" (MN-2021)], Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/13166> (Accessed 25 June 2025).

2. Dvorskyi, O., Ponomarenko, M. and Verkhusha, O. (2024), "Innovative strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the digital age", *Economic synergy*, vol. 3, pp. 109—120.

3. KSE (2022), "Digital tools for the recovery of Ukraine. Key points of the Conference", available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/digital-tools-for-the-recovery-of-ukraine-key-points-of-the-conference/> (Accessed 25 June 2025).

4. Kosenko, A.V. (2021), "Improving business process management in Ukraine", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 70—76. DOI: 10.34213/ap.20.02.07

5. MHP (2025), "Sustainable Development", available at: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>. (Accessed 25 June 2025).

6. Klymenko, I.V. (2022), *Polityka ekonomichnoho zghurtovanosti YeS: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [EU economic cohesion policy: challenges and opportunities for Ukraine], Vydavnychi dim "Helvetyka", Odesa, Ukraine.

7. Ivanov, O.I. (2022), *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta stratehichni priorytety: monohrafiia* [Digital transformation of Ukraine's economy: challenges and strategic priorities], Tsentr naukovykh publikatsii, Kyiv, Ukraine.

8. Shpak, Yu. and Andrukhiv, I. (2024), "IT technologies as objects of management in enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-2.

9. Comarch (2024), "Digitization in Polish. How are companies changing?", available at: <https://www.comarch.com/erp/erp-news/digitization-in-polish-how-are-companies-changing/> (Accessed 25 June 2025).

10. Deloitte (2023), "2023 Deloitte Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world", available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html> (Accessed 25 June 2025).

11. Development Co-operation Report (2023), "Debating the aid system", available at: <https://www.donorplatform.org/wp-content/uploads/2023/02/f6edc3c2-en.pdf> (Accessed 25 June 2025).

12. Digital Cooperation Organization (2024), *Digital Economy Trends 2025*, 2nd ed., DCO, Riyadh, Saudi Arabia, available at: <https://dco.org/wp-content/uploads/2024/12/DCO-Digital-Economy-Trends-2025.pdf> (Accessed 25 June 2025).

13. European Commission (2023), "Digital Economy and Society Index (DESI)", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Accessed 25 June 2025).

14. Gartner (2024), "2024 CIO Agenda: Seize Uncertainty, Lead With Purpose", available at: <https://www.gartner.com/en/information-technology> (Accessed 25 June 2025).

15. Haug, A., Bayer, J. and Hvam, L. (2020), "Creating value from IT through three internal capabilities", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 120, no. 12, pp. 2347—2366.

16. World Bank (2025), *Macro Poverty Outlook*, April, pp. 1—2.

17. McKinsey & Company (2023), "The state of digital transformation in 2023", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital> (Accessed 25 June 2025).

18. Zakaz.ua (2025), available at: <https://zakaz.ua/uk> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.06.2025 р.