

УДК 004.9:338.24:339.178.4

EL Classification: M15, M10, G32

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-10

Мосійчук Ірина
к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0001-7664-7853>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття присвячена комплексному дослідженню ролі інформаційних систем та інформаційних технологій у забезпеченні результативності стратегічного управління та ризик-менеджменту сучасних організацій. У роботі проаналізовано актуальні тенденції цифрової трансформації, які формують конкурентні переваги підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Показано, що зростання світових інвестицій у сферу ІТ, активне впровадження штучного інтелекту, розвиток хмарних сервісів та інтернету речей визначають нові підходи до стратегічного планування та підвищують якість управлінських рішень. Особливий акцент зроблено на використанні ERP-, CRM-, BI- та DSS-систем, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, аналітичну підтримку менеджерів та сприяють формуванню гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на дані. У статті наведено результати досліджень провідних міжнародних аналітичних центрів (Deloitte Insights, McKinsey, Grant Thornton, BCG), які демонструють вплив цифрових інструментів на ефективність управління, темпи зростання організацій та їх стратегічну стійкість. Показано, що компанії, які активно інтегрують технології штучного інтелекту, отримують значно вищий рівень ROI та здатні швидше адаптуватися до коливань ринку. Окрему увагу приділено ролі ІС/ІТ у системі ризик-менеджменту. Розкрито можливості сучасних цифрових платформ щодо ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків у режимі реального часу. Висвітлено тенденції зростання кіберзагроз у 2025 році, збільшення обсягів інвестицій в автоматизацію управління ризиками, а також підходи, що базуються на використанні AI, хмарних технологій та блокчейну для підвищення безпеки даних. Окреслено ключові виклики, які супроводжують цифрову трансформацію: недостатня узгодженість ІТ-стратегії з бізнес-стратегією, проблеми якості даних, дефіцит ІТ-компетенцій та посилення кіберризиків. Крім того, у статті підкреслено важливість формування цілісної цифрової культури в організації, яка забезпечує ефективне використання інформаційних систем та технологій на всіх рівнях управління. Відзначено, що саме поєднання технологічних інструментів із розвитком цифрових компетенцій персоналу створює умови для успішної реалізації стратегічних ініціатив, підвищення інноваційного потенціалу та побудови проактивної системи управління ризиками. Наголошено, що майбутнє стратегічного менеджменту полягає у здатності підприємств інтегрувати сучасні ІС/ІТ у свою діяльність таким чином, щоб забезпечити не лише оптимізацію процесів, а й створення довгострокової цінності для стейкхолдерів. Зроблено висновок, що інформаційні системи та технології є стратегічним ресурсом, який визначає майбутнє розвитку

організацій, підвищує їхню конкурентоспроможність і забезпечує стійкість у мінливому бізнес-середовищі. Інтеграція ІС/ІТ у процеси стратегічного управління та ризик-менеджменту виступає необхідною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, ризик-менеджмент, інформаційні системи, інформаційні технології, цифрова трансформація, управлінські рішення, конкурентні переваги, бізнес-процеси, ефективність організації.

THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN STRATEGIC MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION

The article is devoted to a comprehensive study of the role of information systems and information technologies in ensuring the effectiveness of strategic management and risk management in modern organizations. The paper analyzes current trends in digital transformation that shape the competitive advantages of enterprises in the global business environment. It is shown that the growth of global investments in the IT sector, the active implementation of artificial intelligence, and the development of cloud services and the Internet of Things determine new approaches to strategic planning and enhance the quality of managerial decisions. Particular emphasis is placed on the use of ERP, CRM, BI, and DSS systems, which ensure the integration of business processes, provide analytical support for managers, and contribute to the formation of flexible, data-driven business models.

The article presents research findings from leading international analytical centers (Deloitte Insights, McKinsey, Grant Thornton, BCG), demonstrating the impact of digital tools on management efficiency, organizational growth rates, and strategic resilience. It is shown that companies actively integrating artificial intelligence technologies achieve significantly higher ROI and are able to adapt more quickly to market fluctuations.

Special attention is given to the role of IS/IT in the risk management system. The capabilities of modern digital platforms for identifying, assessing, and monitoring risks in real time are disclosed. The study highlights trends in the growth of cybersecurity threats in 2025, the increasing volume of investments in risk management automation, and approaches based on AI, cloud technologies, and blockchain to enhance data security. The key challenges accompanying digital transformation are outlined, including insufficient alignment of IT strategy with business strategy, data quality issues, a shortage of IT competencies, and intensified cyber risks.

In addition, the article emphasizes the importance of forming a holistic digital culture within organizations, which ensures the effective use of information systems and technologies at all management levels. It is noted that the combination of technological tools with the development of employees' digital competencies creates favorable conditions for the successful implementation of strategic initiatives, enhancement of innovative potential, and establishment of a proactive risk management system. It is stressed that the future of strategic management lies in the ability of enterprises to integrate modern IS/IT into their operations in a way that ensures not only process optimization but also the creation of long-term value for stakeholders.

The conclusion states that information systems and technologies are a strategic resource that defines the future development of organizations, increases their competitiveness, and ensures resilience in a dynamic business environment. The integration of IS/IT into strategic management and risk management processes is a necessary condition for the effective functioning of enterprises in the modern context.

Keywords: strategic management, risk management, information systems, information technologies, digital transformation, management decisions, competitive advantages, business processes, organizational efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні організації працюють у середовищі, яке постійно змінюється, що зумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління. Інформаційні системи та технології (ІС/ІТ) стали невід'ємною частиною стратегічного управління, забезпечуючи ефективність управлінських рішень, інтеграцію бізнес-процесів і мінімізацію ризиків.

У сучасному бізнес-середовищі інформаційні системи (ІС) та інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у формуванні стратегій організацій та управлінні ризиками. Згідно з даними Deloitte Insights, глобальні витрати на ІТ у 2025 році зростуть на 9,3%, досягнувши 5,7 трлн доларів США, що свідчить про масштабність цифрової трансформації бізнесу. ІС допомагають приймати обґрунтовані рішення, тоді як ІТ підвищують стійкість до ризиків, зокрема кіберзагроз.

Стратегічне управління спрямоване на визначення довгострокових цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку планів для досягнення конкурентних переваг. ІС/ІТ допомагають у зборі, обробці та аналізі великих обсягів даних, що дозволяє менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення. Наприклад, системи бізнес-аналітики (BI) надають інструменти для прогнозування тенденцій ринку, аналізу конкурентів і споживчих уподобань [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах цифрової трансформації сучасні організації дедалі активніше інтегрують інформаційні системи та технології у процес стратегічного управління. Системи класу ERP, CRM, BI, DSS забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, сприяють оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підвищують обґрунтованість стратегічних альтернатив. Самолук Н. М., Міщук В. А. розглядали вплив інформаційно-комунікаційних технологій на економічні результати діяльності підприємств [8], а роботи Гудзь О. Є. [4] присвячені інноваційним моделям управління підприємствами на основі інформаційно- комунікаційних технологій.

Сучасні дослідження Брінцевої О.Г. та Біловус О.С. [1] щодо інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства підкреслюють важливість використання аналітичних технологій, машинного навчання та систем прогнозування для побудови гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на дані.

Бурлаков О.С. відзначає важливість інформаційних технологій управління кадровим потенціалом [2], оскільки саме аналітичні технології, машинне навчання та системи прогнозування стали основою для побудови гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на дані, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стійкість організації.

У сфері ризик-менеджменту інформаційні технології забезпечують ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків у реальному часі. Систематичний підхід до управління ризиками дозволяє компаніям діяти більш впевнено, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість до можливих загроз [9].

Впровадження ERM-систем та інструментів штучного інтелекту формує проактивну культуру безпеки. Водночас науковці наголошують на необхідності створення комплексних систем ризик-менеджменту, заснованих на міжнародних стандартах, зокрема NIST AI RMF, що враховують технологічні, організаційні та людські чинники.

Метою даної статті є дослідження ролі інформаційних систем і технологій у забезпеченні ефективності стратегічного управління та ризик-менеджменту сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу. Інформаційні системи – це сукупність програмного та апаратного забезпечення, що забезпечує обробку, зберігання, передачу та аналіз даних для прийняття управлінських рішень. Сучасні ІС дозволяють керівникам оперативно отримувати інформацію про стан організації, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень.

Згідно з дослідженням Grant Thornton (2025), 93% бізнес-лідерів збільшують інвестиції в технології, однак лише 27% вважають, що їхні ІТ

повністю узгоджені з бізнес-стратегіями. При цьому 78% організацій уже використовують AI у своїх бізнес-функціях – на 23% більше, ніж у 2024 році.

Інформаційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та BI (Business Intelligence), надають реальний час доступ до даних, що є критичним для стратегічного планування. Вони підвищують гнучкість організації, покращують продуктивність через аналітику даних та сприяють інноваціям. Дослідження показують, що організації з чіткими стратегіями AI удвічі частіше переживають зростання доходів порівняно з тими, хто застосовує ad hoc підходи.

Згідно з опитуваннями, 93% бізнес-лідерів збільшують інвестиції в технології, але лише 27% вважають, що їхні IT повністю узгоджені з бізнес-стратегіями. Це вказує на потенціал для оптимізації. Крім того, 78% організацій використовують AI принаймні в одній бізнес-функції, що на 23% більше, ніж роком раніше. AI допомагає в стратегічному управлінні, наприклад, у написанні та тестуванні програмного забезпечення (56% технологічних лідерів використовують генеративний AI для цього) [5].

Прикладами таких систем є ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами) та BI-системи (системи бізнес-аналітики). Вони допомагають інтегрувати всі ключові бізнес-процеси, роблячи управління більш прозорим та ефективним.

Сучасні тренди розвитку ІС/ІТ (рис. 1):

1. Впровадження хмарних сервісів дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечуючи доступ до інформації з будь-якої точки світу.
2. Штучний інтелект та машинне навчання допомагає автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати тренди. Наприклад, алгоритми можуть прогнозувати попит на продукцію або виявляти ризики на ранніх етапах.
3. У бізнесі інтернет речей (IoT) дозволяє моніторити роботу обладнання, покращувати логістичні процеси та збирати дані для аналізу.
4. Захист інформації стає критично важливим із розвитком

цифровізації. Сучасні системи включають механізми для захисту від кіберзагроз.



Рис. 1. Сучасні тренди розвитку ІС/ІТ

Джерело: розроблено автором

Згідно з аналітичними даними за 2024–2025 роки, інформаційні технології стають ключовим чинником стратегічного розвитку організацій (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові статистичні показники впливу інформаційних технологій на стратегічне управління, 2024–2025 рр.

Показник	Значення	Джерело
Зростання глобальних витрат на ІТ	9,3% (до 5,7 трлн дол.)	Deloitte Insights
Частка організацій, що збільшують інвестиції в AI	92% (наступні 3 роки)	McKinsey
Використання AI в бізнес-функціях	78% організацій	Netguru
ROI від сильної інтеграції AI	10,3x (проти 3,7x для слабкої)	Integrate.io
Успішність цифрової трансформації	Лише 35% ініціатив досягають цілей	BCG
Втрати від слабкої якості даних	25% річного доходу	Integrate.io

Джерело: Складено за даними Deloitte Insights, McKinsey, Netguru, Integrate.io, BCG.

Зростання глобальних витрат на ІТ на 9,3% (до 5,7 трлн дол.) свідчить про те, що компанії розглядають технології як основу підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Особливо стрімко розвивається напрям штучного інтелекту: 92% організацій планують збільшити інвестиції в AI у найближчі три роки, а 78% уже застосовують його у своїх бізнес-процесах.

ІС/ІТ створюють конкурентні переваги через автоматизацію процесів і підвищення прозорості управління. Проте лише третина цифрових ініціатив досягає своїх цілей, що пов'язано з браком компетенцій у сфері управління даними. Компанії втрачають до 25% річного доходу через слабку якість інформації, що свідчить про необхідність розвитку стратегічного підходу до управління цифровими ресурсами.

Основні виклики впровадження інформаційних технологій у стратегічне управління (рис. 2):

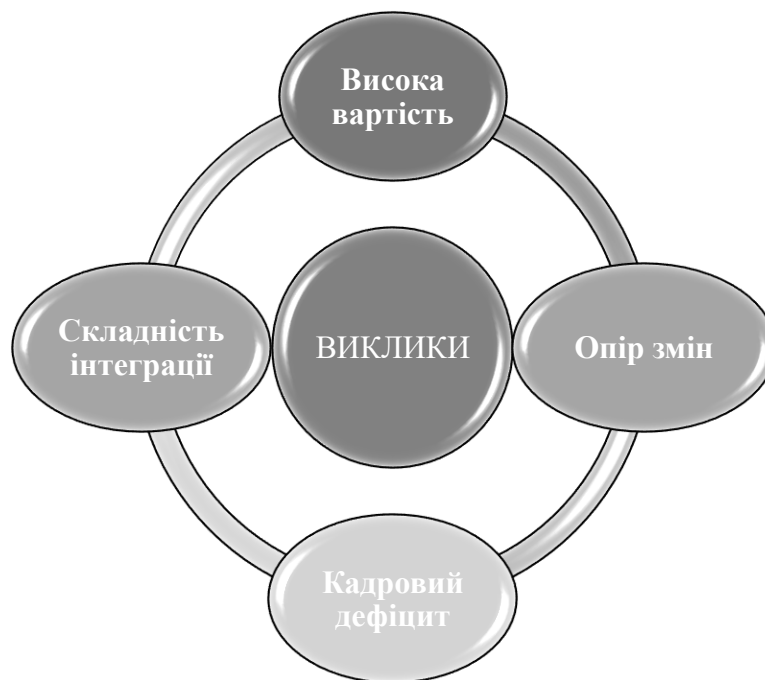


Рис. 2. Основні виклики впровадження інформаційних технологій у стратегічне управління

Джерело: складено автором

- Низька узгодженість ІТ-стратегії з бізнес-стратегією.

- Проблеми з якістю та управлінням даними (Data Governance).
- Дефіцит ІТ-компетенцій у керівництва та персоналу.
- Зростання ризиків кібербезпеки та нові AI-вразливості.

Найбільша за охопленням соціальна мережа на платформах ПК+Телефони (тільки веб) у квітні 2025 року – Facebook з розміром аудиторії 14,1 млн Real Users та Reach 54,0%, але друга за всіма іншими аналізованими показниками (рис. 3). За нею по охопленню йде YouTube з невеликим розривом та Reach - 52,7%, що становить 13,8 млн Real Users, але при цьому являється лідером по середньому часу, долі часу, переглядам сторінок та візітам. На третій позиції за всіма метриками знаходиться Instagram, а на четвертій – TikTok з охопленнями 34,2% (8,9 млн RU) та 19,7% (5,1 млн RU) [6].

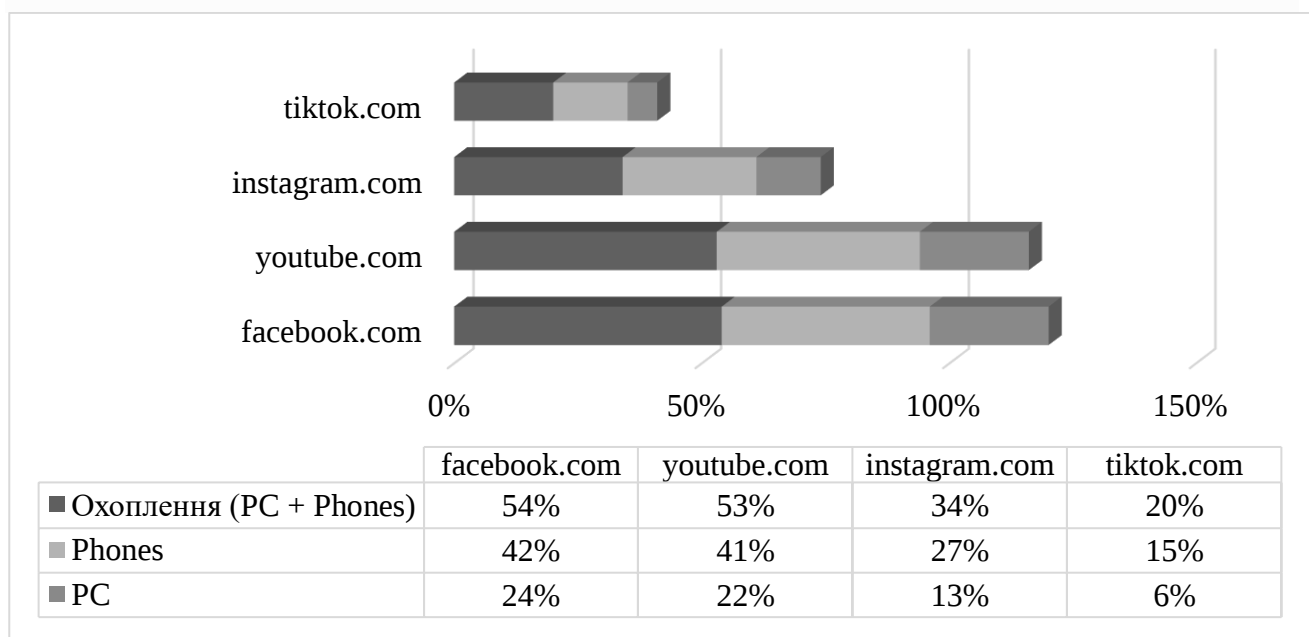


Рис. 3. Охоплення основних соціальних мереж користувачами ПК та мобільних пристроїв в Україні, %

Джерело: складено автором.

Вимірювання gemiusAudience пропонує рішення для однієї з найбільших проблем у вимірюванні аудиторії в Інтернеті – воно оцінює кількість реальних людей (справжніх користувачів), які споживають онлайн-контент, а не кількість файлів cookie. Це важливо, оскільки файли cookie не відображають фактичної

кількості користувачів Інтернету через, наприклад, використання різних браузерів, спільне використання пристроїв, а також зростаючу проблема видалення файлів cookie або відсутності прийняття файлів cookie в певних операційних системах (iOS) [7].

Динаміка кількості спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка кількості спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України

Рік	Загальна кількість спеціалістів	Зміна від попереднього періоду (%)	Кількість технічних спеціалістів	Зміна від попереднього періоду (%)
2019	49,7	+7,6	39,4	+6,3
2020	58,4	+11	45,4	+9,2
2021	67,1	+6,7	52,8	+5
2022	76,3	+11,7	60,5	+11
2023	99,5	+15,6	79,4	+15,5
2024	92,5	-5,9	73,7	-8
2025	81,8	-5,2	63,3	-5,4
2025	80,5	-1,5	61,9	-2,3

Джерело: складено за даними ресурсу <https://dou.ua/>

Управління ризиками передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію можливих загроз для організації. ІС/ІТ значно підвищують ефективність цього процесу завдяки використанню таких інструментів, як:

1. Системи моніторингу ризиків – вони аналізують дані в реальному часі та виявляють потенційні загрози, наприклад, у фінансових операціях чи кібербезпеці.

2. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) – ці технології використовують штучний інтелект та машинне навчання для моделювання сценаріїв і визначення оптимальних рішень у кризових ситуаціях.

3. Хмарні технології та блокчейн – вони підвищують прозорість та безпеку даних, що зменшує ризики шахрайства чи витоку інформації.

У ризик-менеджменті ІТ допомагають ідентифікувати, оцінювати та пом'якшувати ризики, особливо в еру цифрових загроз. За прогнозами, кіберзлочинність коштуватиме світу 10,5 трлн дол. у 2025 році. Технології, такі як AI та хмарні системи, дозволяють автоматизувати моніторинг ризиків: 57% лідерів ризиків планують збільшити витрати на автоматизацію (табл. 3).

Таблиця 3

Статистика ризик-менеджменту, 2024–2025 рр.

Показник	Значення	Джерело
Вартість кіберзлочинності	10,5 трлн дол.	Deloitte Insights
Збільшення інвестицій в автоматизацію ризиків	57% лідерів	PwC Pulse Survey
Організації з планом реагування на інциденти	74%	IBM
Втрати від інсайдерських ризиків	16,2 млн дол. на рік (зростання 40%)	DTEX Systems
Третинні ризики: організації з порушеними вендорами	98,3%	Cyentia Institute
Зростання ринку програмного забезпечення для ризик-менеджменту	До 23,57 млрд дол. до 2028	Grand View Research

Джерело: складено за даними Deloitte Insights, PwC Pulse Survey, DTEX Systems, Cyentia Institute, Grand View Research

Для досягнення синергії між стратегічним управлінням та ризик-менеджментом організації необхідно впроваджувати інтегровані інформаційні платформи. Вони забезпечують взаємозв'язок між плануванням, виконанням стратегій та моніторингом ризиків.

Роль інформаційних систем і технологій у стратегічному управлінні та ризик-менеджменті важко переоцінити. Вони не лише оптимізують процеси та знижують ризики, а й створюють основу для довгострокового розвитку організації в умовах високої конкуренції та нестабільності. Впровадження сучасних ІС/ІТ є не лише технічною інновацією, а й стратегічною необхідністю для ефективного управління сучасною організацією.

У ризик-менеджменті ІТ допомагають ідентифікувати, оцінювати та пом'якшувати ризики, особливо в еру цифрових загроз. Кіберзлочинність коштуватиме світу 10,5 трлн дол. у 2025 році, а ринок продуктів безпеки досягне 200 млрд дол. до 2028 року. Технології, такі як AI та хмарні системи, дозволяють автоматизувати моніторинг ризиків: 57% лідерів ризиків планують збільшити витрати на автоматизацію.

Висновки. Інформаційні системи та технології є невід'ємною частиною стратегічного управління та ризик-менеджменту в сучасних організаціях. Зі зростанням AI (78% adoption) та ІТ-витрат (9,3% зростання), компанії, що інвестують у ці інструменти, досягають кращих результатів, але стикаються з новими ризиками, як кіберзагрози. Для успіху необхідна інтеграція ІТ з бізнес-стратегіями, постійне навчання персоналу (лише 28% організацій досягають адекватної data literacy) та фокус на автоматизації. У 2025 році організації, що ефективно використовують ІС, матимуть конкурентну перевагу в динамічному світі. Для успіху необхідна:

1. Інтеграція ІТ з бізнес-стратегіями (потенціал для оптимізації високий: лише 27% бачать повну узгодженість).
2. Управління якістю даних та компетенціями персоналу (боротьба з втратами до 25% доходу через слабку якість даних).
3. Фокус на автоматизації ризик-менеджменту для протидії зростаючим кіберзагрозам (вартість кіберзлочинності \$10,5 трлн).

Таким чином, у 2026 році організації, що ефективно використовують ІС/ІТ, матимуть суттєву перевагу, забезпечуючи собі стратегічну стійкість та інноваційний розвиток у динамічному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брінцева О.Г. Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. пр. /М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ.

нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин / ред. кол.: А.М. Колот (голова) та ін. Київ : КНЕУ, 2018. № 1. С. 262–269.

2. Бурлаков О.С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 39-43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).

3. Відповідальний туризм як інструмент сталого розвитку: концепції, принципи та виклики. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23756/1/Zbirka_tez_EIB_2024_1.pdf#page=178

4. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно- комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 4–11.

5. Змініть свою технологічну стратегію. Перетворіть цифрову трансформацію на надійне зростання. URL: <https://www.grantthornton.com/insights/survey-reports/advisory/2025/shift-your-tech-strategy>

6. Загальний огляд соціальних мереж в Україні - квітень 2024. URL: <https://gemius.com/ua/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/zagalnij-oglyad-socialnih-merezh-v-ukrayini-kviten-2024/>

7. Інтернет та використання медіа в Україні – лютий 2024. Дані дослідження gemiusAudience за лютий 2024 року. URL: <https://gemius.com/ua/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/internet-and-media-in-ukraine-february-2024-report/>

8. Самолюк Н. М., Міщук В. А. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на економічні результати діяльності підприємств. *Вісник НУБГП*. 2019. Вип. 3 (87). С. 122– 131.

9. Управління ризиками – основа ефективного управління. Ризик-менеджмент у 2025 році з новими підходами та стандартами. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=upravlinnya-ryzykamy-osnova-efektyvnoho-upravlinnya>

REFERENCES

1. Brintseva O. H., & Bilovus O. S. (2018). Informatiini tekhnolohii v upravlinni personalom pidpriemstva: suchasni tendentsii. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (1), 262–269. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. [Information technologies in enterprise personnel management: current trends]. Kyiv, Ukraine: KNEU. [In Ukrainian].
2. Burlakov O. S. (2019). Informatiini tekhnolohii upravlinnia kadrovym potentsialom. *Modern Economics*, 14, 39–43. [Information technologies of personnel potential management]. [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06) [In Ukrainian].
3. Vidpovidalnyi turyzm yak instrument staloho rozvytku: kontseptsii, pryntsypy ta vyklyky. (2024). [Responsible tourism as a tool for sustainable development: concepts, principles and challenges]. Retrieved from http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23756/1/Zbirka_tez_EIB_2024_1.pdf#page=178 [In Ukrainian].
4. Hudz O. Ye. (2018). Innovatsiini modeli upravlinnia pidpriemstv na osnovi informatiino-komunikatsiinykh tekhnolohii. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (1), 4–11. [Innovative management models of enterprises based on information and communication technologies]. [In Ukrainian].
5. Zminit' svoiu tekhnolohichnu stratehiiu. Peretvorit' tsyfrovu transformatsiiu na nadiine zrostannia. (2025). [Shift your tech strategy. Turn digital transformation into reliable growth]. Retrieved from <https://www.grantthornton.com/insights/survey-reports/advisory/2025/shift-your-tech-strategy> [In Ukrainian].
6. Zahalnyi ohliad sotsialnykh merezh v Ukraini – kviten 2024. (2024). [General overview of social networks in Ukraine – April 2024]. Retrieved from <https://gemius.com/ua/блог/zagalniy-oglyad-socialnih-merezh-v-ukrayini-kviten-2024/> [In Ukrainian].
7. Internet ta vykorystannia media v Ukraini – liutyi 2024. (2024). Data

doslidzhennia *gemiusAudience* za liutyi 2024 roku. [Internet and media usage in Ukraine – February 2024]. Retrieved from <https://gemius.com/ua/блог/internet-and-media-in-ukraine-february-2024-report/> [In Ukrainian].

8. Samoliuk N. M., & Mishchuk V. A. (2019). Vplyv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na ekonomichni rezultaty diialnosti pidpriemstv. *Visnyk NUVHP*, 3(87), 122–131. [Impact of information and communication technologies on the economic performance of enterprises]. [In Ukrainian].

9. Upravlinnia ryzykamy – osnova efektyvnoho upravlinnia. Ryzyk-menedzhment u 2025 rotsi z novymy pidkhodamy ta standartamy. (2025). [Risk management as the basis of effective governance. Risk management in 2025 with new approaches and standards]. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?blogs=upravlinnya-ryzykamy-osnova-efektyvnoho-upravlinnya> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025