

ENTERPRISES. *The article explores the impact of digitalization on the transformation of business processes in enterprises operating in the information and communication technology (ICT) sector. It identifies key challenges faced by ICT companies in the context of the digital economy, including rapid technological change, heightened customer expectations, and the need for operational agility. At the same time, the study highlights opportunities provided by the integration of digital technologies, such as cloud computing, big data analytics, artificial intelligence, and process automation. The research emphasizes the importance of strategic rethinking of business process management in order to increase flexibility, innovation potential, and customer orientation. The paper substantiates that digital transformation is not merely a technological shift, but a comprehensive organizational change that affects corporate culture, decision-making, and value creation. Directions for optimizing business processes through the implementation of digital tools are proposed, which are crucial for enhancing the competitiveness and resilience of ICT enterprises in a volatile market environment.*

Keywords: digitalization, business processes, ICT enterprises, digital transformation, innovations, management.

УДК 004.738.5:005.72:316.77

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.021679

Маковецька Ірина Миколаївна,

кандидат економічних наук,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

ВАЖЛИВІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ ПРИ ІНТЕГРАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено важливість комунікацій при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві. В сучасному інформаційному світі Інтернет-технології сильно впливають на підприємство та мають глибокий і всеосяжний вплив на їх діяльність, трансформуючи майже всі аспекти їхнього функціонування в суспільстві. Описано роль та особливості комунікацій при певній взаємодії з Інтернет-технологіями, які відкривають нову еру для налагодження зв'язків на підприємстві. Проаналізовано, яка кількість підприємств за напрямом діяльності інформаційно-комунікаційних технологій, має доступ до мережі Інтернет, що так відчутно впливає на їх діяльність та комунікаційні зв'язки з контактними аудиторіями. Наголошено на тому, що швидкий розвиток Інтернету та поширення технологій набули таких масштабів, які змінили спосіб взаємодії бізнесу зі споживачами та вплинули на робочі моменти працівників на підприємстві. Розглянуто проходження інформації по каналах комунікацій з впровадженням Інтернет-технологій на підприємстві, що забезпечують взаємодію суб'єктів різних рівнів управління в процесі особливих контактів. Встановлено, що поглиблене дослідження важливості комунікацій при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві розуміється як технічні та управлінські аспекти їх впровадження, що мають на меті забезпечити успішну, ефективну та стійку інтеграцію нових технологій, мінімізуючи при цьому можливі ризики та бар'єри в комунікації.

Ключові слова: комунікація, Інтернет-технології, інтеграційний розвиток, підприємство, бізнес, взаємодія, інформаційні технології, Інтернет.

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси є визначальними для розвитку підприємства. З приходом новітніх технологій суспільство відчуває полегшення. Адже на підприємствах покращується управлінський процес демонструючи що швидкісний Інтернет є доступним.

У діяльності будь-якого підприємства від якості переданої комунікації залежить успіх, що виражається в отриманні прибутку та зростання капіталу. Для багатьох сучасних підприємств, комунікація та підтримуючі робочі моменти Інтернет-технології є найціннішими, хоча й часто не до кінця зрозумілі для реципієнта. Успішні підприємства усвідомлюють ті вигоди, які пропонують інформаційні технології та застосовують їх, підвищуючи власну цінність для зацікавлених сторін. Такі підприємства також розуміють та керують пов'язаними ризиками, такими як зростання регулюючих вимог та критичну залежність багатьох бізнес процесів від Інтернет-технологій.

Основним завданням комунікації на підприємстві є доставка інформаційних даних до одержувачів з використанням Інтернет-технології через різні канали, які є співсполученими з системою управління підприємством. При цьому необхідна інформація має надходити до ієрархічних структур підприємства у необхідні терміни та бути зрозумілою, достовірною, важливою та достатньою в повній мірі.

Комунікації при інтеграційному розвитку Інтернет-технології охоплюють всіх зацікавлених працівників, тобто учасників процесу, які раціонально управляють комунікаційними потоками в управлінських ланцюгах.

Тому, в наш інформаційний час з широкого огляду сучасного комунікаційного середовища, зростає роль Інтернет-технологій як рушійної сили для розвитку підприємства. Цифрова трансформація є неминучим процесом, який охоплює всі сфери діяльності підприємства, від виробництва до взаємодії з клієнтами, а також передачею даних між працівниками. Для підприємства є важливим впровадження Інтернет-технологій, що перетворюють традиційні моделі їх функціонування на більш інноваційні. В умовах інтеграційного розвитку успішна адаптація до нових технологічних реалій стає ключовим фактором успішності для будь-якого підприємства. Саме тому комунікації між працівниками, клієнтами та із бізнес-середовищем мають забезпечувати взаєморозуміння, і навіть формувати єдині поведінкові стандарти. Наслідком цього є усвідомлення необхідності того, які ідеї призначені для передачі, впевненості у адекватності та доречності управлінських ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети. Використання Інтернет-технологій набуває все більшого стратегічного значення для стабільного існування і розвитку підприємства з інтеграційним поєднання ефективних рішень в управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В теперішній час, на думку науковців, які приділили багато часу огляду ролі Інтернет-технологій, дослідженням інформаційних даних та як налаштована комунікаційна діяльність, досить складними залишається оцінювання середовища підприємства. Германюк Н.В. [3] визначається комунікацію як своєрідний алгоритм передачі інформації та посиляється на те, що вона є однією з найбільш специфічних і багатограних складових організаційної поведінки. Ільчук О.О., Удуд І.Р. та Іваночко А.Т. [5] описують комунікацію в сучасних економічних реаліях, як таку що зазвичай розглядається лише в якості зав'язків підприємства з зовнішнім середовищем. Войт Б.Р. [9] показує в своїх працях, що зміст комунікації в системі управління підприємствами має певні особливості залежно від їх діяльності та підходу, що використовується до аналізу.

Як ми бачимо, важливість комунікацій розглядається в різних аспектах, при чому створюються сприятливі адаптаційні умови при інтеграційному розвитку Інтернет-технології на підприємстві.

Оліфіренко Л. та Письменюк М. [7] наголошують, що постійне розширення Інтернет-технологій в Україні призводить до певних змін в управлінні підприємством і ці зміни дозволяють оптимізувати комунікаційний простір для контактування та формування відносин між підприємствами, інвесторами, контактними аудиторіями, суспільними групами та урядовими організаціями тощо.

Зарубіжні дослідники Кагерман Х., Лукас В.Д. та Вальстер В. сформували концепцію технологій та комунікацій, що формує нові підходи до управління [4]. Вчені роблять наголос на те, що Інтернет-технології зумовлені інформаційним розвитком суспільства, з певним

розширенням можливостей мережі Інтернет, шляхом застосування ресурсів у практичній діяльності.

Попри суттєвий внесок закордонних і вітчизняних вчених у розгляд даної проблематики, питання важливості комунікацій є надзвичайно актуальними, а впровадження окремих Інтернет-технологій може бути недостатнім для підприємства, адже справжній ефект досягається лише при їхній системній та інтегрованій взаємодії, що охоплює різні відділи, процеси та рівні управління.

Тому актуальність даної проблематики пов'язана з інтерактивним та глобальним комунікаційним середовищем Інтернету, що надає багатий матеріал для просування і координаційних дій підприємства на основі Інтернет-технологій, які мають колосальне значення в наш час.

Метою статті є комплексне обґрунтування критично важливої ролі комунікацій для успішної роботи при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві, як показника комунікаційних зусиль у контексті технологічної інтеграції суспільства.

Методи дослідження. Дослідження базується на методах експертного оцінювання з залученням наукових поглядів, думок вчених і фахівців в сфері комунікацій та застосування Інтернет-технологій. У статті використовуються такі загальнонаукові методи, як пізнання, узагальнення, системний аналіз, синтез. Методологічною основою дослідження став системний підхід, який дозволив розглянути взаємозв'язок комунікацій та інформаційних технологій, що характеризуються становленням та розвитком відкритого інформаційного суспільства. Загальне застосування всіх методів стосувалося розкриття важливості комунікації на засадах Інтернет-технологій, що дозволило дослідити дану проблематику з майбутнім напруженням у практичних розробках.

Виклад основного матеріалу В час, коли все змінюється і коли починає зростати інтерес до комунікацій на підприємстві, підсилюється роль інформаційних технологій, пропонуючи все нові та нові інструменти для покращення роботи. При цьому інтерес підсилюється до системи Інтернет-технологій, де підприємства здійснюють максимальну комунікаційну активність щодо просування свого бренду, продукції чи навіть налагодження зв'язків з клієнтами в Інтернеті.

Інтернет надає широкі можливості для діяльності підприємства, оскільки створені майданчики: сайти та блоги – стають місцем, де початківці та досвідчені фахівці можуть зустріти однодумців, представити свої роботи і отримати поради, яких вони потребують. Зараз чітко позначився перехід суспільства до нового інтеграційного розвитку, де використовуються традиційні Інтернет-технології (онлайн-медіа, спеціалізовані сайти, мобільні додатки, форуми, блоги і чати), які пропонують потрібний їм контент у зручному виконанні у будь-який час. Сайти, блоги, пошукова оптимізація, електронна розсилка, контекстна та медійна реклама та інші інструменти Інтернет-комунікацій покликані створювати, підтримувати та розвивати лояльність потенційних та реальних споживачів.

Розвиток Інтернет-технологій зумовив появу і використання на підприємстві нові проєкти з розширеними можливостями управляти процесам більш ефективніші. Інтернет стає засобом не просто масової, але глобальної комунікації, що переступає через національні кордони та об'єднує світові інформаційні ресурси в єдину систему.

Ефективні комунікації вимагають комплексного підходу підприємства з чітким визначенням цілей, розуміння цільової аудиторії та постійного аналізу результатів. Успіх залежить від здатності підприємства не лише розповісти про свою діяльність, але й переконати потенційних клієнтів у їх цінностях та перевагах з появою інтеграційного розвитку Інтернет-технологій.

Нові методи комунікацій змінюють способи встановлення і підтримки людських взаємовідносин. Кілька років тому суспільство контактувало переважно з тими, з ким зустрічалися особисто. Сьогодні все можливо робити по іншому, адже можна всього за кілька хвилин встановити контакт і налагодити взаємовідносини з іншим людьми, які мають доступ

до Інтернету. За допомогою Інтернету ми здійснюємо комунікацію з контактними аудиторіями та використовуємо сучасний інноваційний арсенал для роботи на підприємстві [1].

Крім того, хороші комунікаційні процеси на підприємстві допомагають покращити координацію роботи між відділами, що особливо важливим є під час кризи, коли кожна хвилина на рахунок. Важливість комунікацій при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві проявляється через:

1) Корпоративний портал.

Працівникам підприємства потрібен єдиний простір, де вони матимуть змогу отримувати відповіді на запитання, шаблони документів та володітимуть необхідною інформацією для роботи. В ідеалі потрібен цілий портал, який би містив головні розділи: чати та групи (обговорення проєктів, пошук контактів колег для співпраці); зворотний зв'язок (відгуки про роботу підприємства, пропозиції); бібліотека (доступ до навчальних матеріалів, інформація про продукти і послуги підприємства).

2) Соціальні мережі, відеоконференції та месенджери.

Безліч каналів комунікації дають додаткову зручність. Зрештою працівники можуть сприймати інформаційний контент у різний спосіб через різні комунікаційні канали. До таких можна віднести: акаунти в соціальних мережах, WhatsApp та чат боти Viber і Telegram, публікація новин, цікавих статей, інтерв'ю зі співробітниками. Це дозволяє швидко вирішувати питання та обмінюватися досвідом без необхідності проводити тривалі зустрічі.

3) Розсилки.

Розсилка дозволяє швидко розповсюджувати інформацію серед співробітників підприємства. Вона також дозволяє зміцнити командний дух та підвищити ефективність роботи.

4) Опитування.

Опитування дозволяють співробітникам висловлювати думку про роботу, пропонувати ідеї для покращення бізнес-процесів підприємства. Найзручніше проводити їх за допомогою спеціальних ІТ-рішень.

5) Подкасти.

Деяким працівникам зручніше сприймати інформацію у форматі аудіо. Тому керівництво повинно експериментувати та випускати не дуже часто такий формат, щоб не відволікати співробітників від повсякденних завдань.

6) Конференції, наради, мітапи.

Важливо також не забувати про традиційні форми отримання інформації та цілеспрямованого спілкування. Вони можуть бути корисними для обговорення важливих питань та прийняття рішень, а також для мотивації працівників.

На рисунку 1 показано кількість підприємств, які мали доступ у 2021-2024 рр. до мережі Інтернет, за видами економічної діяльності - інформаційно-комунікаційні технології.

Аналізуючи дані рисунка 1. кількість підприємств за напрямом діяльності інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зменшується, це може мати різні наслідки для економіки та ринку праці. Деякі підприємства є менш конкурентоспроможними, і тому не витримують ринкової боротьби. При цьому комунікація у них може бути як на високому, так і на низькому рівні, але такі підприємства орієнтовані на застарілих технологіях, які втратили свою актуальність.

Зростання автоматизації, вдосконалення технологічних процесів та впровадження сучасних Інтернет-технологій в управлінський процес може дозволити підприємствам виконувати той самий або навіть більший обсяг роботи, що може призвести до ефективних комунікацій при здоровому трансформаційному підвищенні їх важливості у суспільстві.

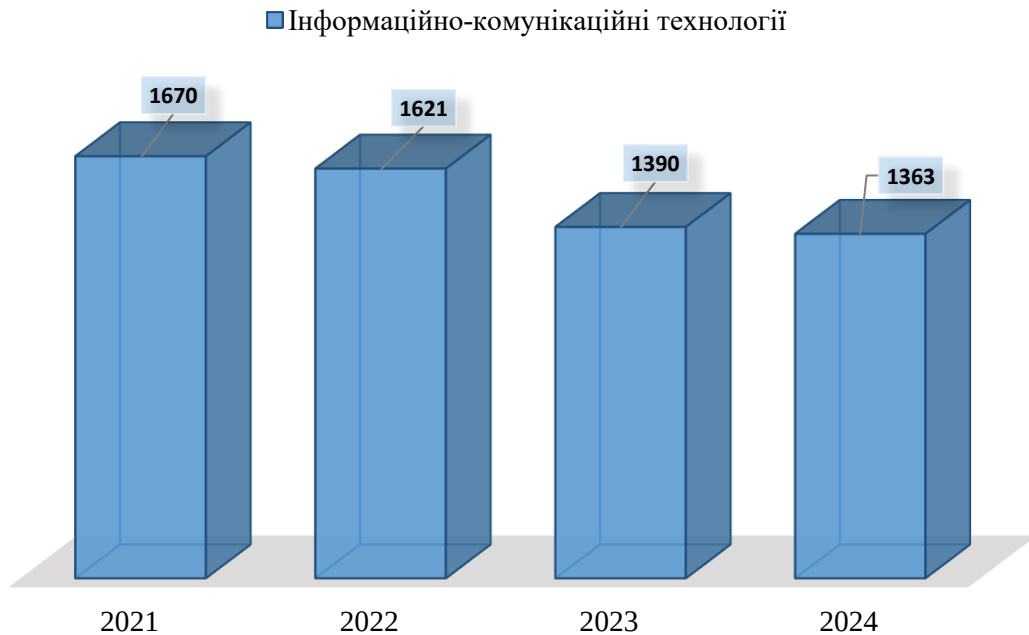


Рис. 1. Кількість підприємств за напрямом діяльності інформаційно-комунікаційних технологій, які мали доступ до мережі Інтернет у 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Як бачимо, комунікації на підприємстві при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій є вкрай важливими і без них нікуди не можливо дітися в наш інформаційний час.

Впровадження Інтернет-технологій відкриває нову еру для комунікацій на підприємстві.

Важливість комунікацій передбачає використання певного набору дієвих інструментів, які мають своє призначення та роль при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій. На рисунку 2 показано проходження інформації по каналах комунікацій з огляду на їх роль як на підприємстві, так і поза його межами з впровадженням Інтернет-технологій [8].

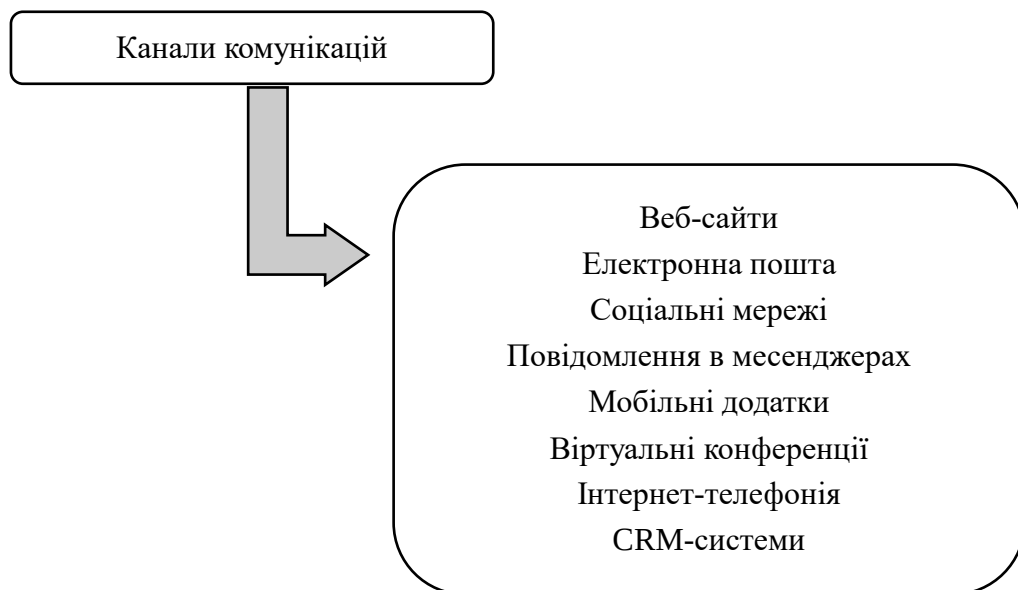


Рис. 2. Проходження інформації по каналах комунікацій з впровадженням Інтернет-технологій на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

При цьому, ключовими напрямками розвитку Інтернет-комунікацій виступають такі, як інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси, розвиток хмарних технологій, підвищення ролі соціальних медіа та посилення заходів безпеки. Ці тенденції демонструють, що комунікації продовжують еволюціонувати, приносячи суттєві зміни в управління бізнесом та взаємодією з клієнтами [9].

При інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві, інформаційні потоки можуть бути горизонтальними чи вертикальними. Залежно від того де вони протікають та яке вони мають призначення, виділяють такі:

- довідкові;
- управлінські;
- нормативні;
- допоміжні.

Комунікації мають більш виражений «ефект запам'ятовування» завдяки можливості запису повідомлень. Більше свого часу комунікації у бізнес-середовищі спрямовують свої сили так, щоб:

1) Підприємство організовувало електронний бізнес (бізнес в Інтернеті) трьома способами з використанням Інтернет-технологій:

а) підтримка оф-лайн бізнесу – виключно фізичні магазини, які використовують Інтернет-технології тільки як комунікаційний майданчик, не працюють з Інтернет-магазином, але мають електронне представництво;

б) паралельне здійснення он-лайн та оф-лайн бізнесу – фізичні магазини, що використовують Інтернет-технології, як комунікаційний майданчик та працюють з Інтернет-магазином;

в) виключно он-лайн бізнес – не мають фізичного магазину, що використовує Інтернет-технології, як комунікаційний майданчик та які ведуть свою діяльність лише з Інтернет-магазином.

Ведення такого бізнесу для підприємств обумовлено їх фінансовими можливостями багатьох брендів у всьому світі, а також підприємства-виробники використовують ще такий варіант як використовують невеликі підприємства, що економлять кошти, а саме на оренді площі під справжній магазин.

2) З кожним роком зростає кількість користувачів, які здійснюють покупки в Інтернеті, зростає товарообіг в Інтернеті даної країни де ведеться бізнес, в тому числі і за кордоном. Тому важливо кожному підприємству розширювати технології створення і підтримки різних інформаційних ресурсів в мережі Інтернет. Залежно від того, готовий споживач до покупки чи ні, бренд повинен направити споживача у потрібне для нього місце щодо задоволення його поточної потреби: пошук інформації, вибір продукту та способу покупки. Інтернет надає можливість анонімного отримання інформації, спілкування зі своїми однодумцями. Водночас Інтернет дозволяє споживачам заявити про себе. Ці аспекти підтверджують те, що при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій, концентрація іде на систему комунікацій на підприємстві, через найбільш оптимальні комунікаційні канали.

Загалом, як ми бачимо, управлінські Інтернет-технології – це інструменти, які роблять можливим існування та функціонування Інтернету як глобальної мережі, що об'єднує мільярди користувачів та надає доступ до величезного обсягу інформації та різноманітних онлайн-сервісів, щоб ефективно вести свій бізнес [6].

Таким чином, за останні роки відбувся колосальний розвиток Інтернет-технологій, який в майбутньому потребує перебудови організаційних структур управління, їх регламенту, кадрового потенціалу, системи комунікації, а також фіксування та передачі інформації. Необхідно вдосконалювати на сучасних підприємствах інформаційне управління, яке охоплюватиме всі рівні комунікаційних ланцюгів задля взаємодії, що покращить ефекти професійної активності підприємства.

Висновки із цього дослідження та подальші перспективи в цьому напрямі. Отже, важливість комунікацій при інтеграційному розвитку Інтернет-технологій на підприємстві пов'язана з багатьма аспектами, що охоплюють як технічні, так і людські фактори. Ефективні комунікації є не просто бажаними, а критично важливими для успішного впровадження, адаптації та синергетичного використання нових технологій. Інтеграція Інтернет-технологій вимагає, щоб усі зацікавлені сторони – керівництво, працівники та клієнти – мали спільне бачення того, що впроваджується на підприємство, навіщо і як це вплине на їхню роботу. Чітка комунікація цілей, стратегії та очікуваних результатів дозволяє уникнути непорозумінь, дублювання зусиль та розрізнених дій. При такому контакті комунікація має здійснюватися таргетовано та подієво, створюючи значущі для клієнтів події, розміщуючи повідомлення при цьому на власних сайтах та соціальних мережах, залучаючи персонал підприємства до активної взаємодії.

При інтеграційному розвитку Інтернет-технології підприємство має низку переваг, а саме підвищення зацікавленості працівників з впровадженням інновацій в управлінську діяльність, формування нових підходів до управління, створення сприятливого комунікаційного клімату, освоєння нових горизонтів у спілкуванні через використання спеціальних чатів, форумів та соціальних мереж.

Підсумовуючи, слід зазначити що комунікація має вплив на людський капітал, організаційне управління, управління змінами, ризиками та досягнення синергетичного ефекту, що забезпечує координацію завдань, обмін інформацією, вирішення проблем та запобігання конфліктів, які виникають через відсутність зв'язку між підрозділами. Без цілеспрямованої та ефективної комунікації, навіть найпередовіші технологічні рішення можуть не принести очікуваної користі або навіть стати джерелом нових проблем для підприємства.

References:

1. Bodnarchuk, YU. (2023). Istorychni osoblyvosti mul'tymedynoyi kul'tury ta elektronnoyi komunikatsiyi [Historical features of multimedia culture and electronic communication]. *Informatsiya ta sotsium*, 11-13.
2. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy [State Statistics Committee of Ukraine]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
3. Hermanyuk, N.V. (2021). Rol' komunikatsiy v upravlinni orhanizatsiynym protsesom [The role of communications in organizational process management]. *Efektivna ekonomika*, 10. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf
4. Hlyebova, A.O. & Kravchenko, V.V. (2021). Rozvytok tsyfrovyykh komunikatsiy v umovakh didzhytalizatsiyi ekonomiky Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti [Development of digital communications in the context of digitalization of the Ukrainian economy: problems and opportunities]. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>
5. Il'chuk, O.O., Udud, I.R. & Ivanochko, A.T. (2023). Rol' komunikatsiyi v pobudovi stratehiyi antykrizovoho rozvytku pidpryyemstva [The role of communication in building an anti-crisis development strategy for an enterprise]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 4 (96), 307.
6. Makovets'ka, I. M. (2025). Znachennya upravlins'kykh Internet-tekhnologiy v biznesi [The importance of managerial Internet technologies in business]. *Development Service Industry Management*, 2, 158-163.
7. Olifirenko, L. & Pys'menyuk, M. (2019). Kryteriyi efektyvnosti internet-tekhnologiy v aspekti planuvannya marketynhovyykh komunikatsiy [Criteria for the effectiveness of Internet technologies in the aspect of planning marketing communications]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 2, 33-44.
8. Osokin, M.H. & Osokina, A.V. (2024). Tsyfrovi komunikatsiyi v systemi upravlinnya biznesom [Digital communications in the business management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4233/4159>

9. Voyt, B. R. (2023). Sutnist' komunikatsiy pidpryyemstva ta yikh rol' u protsesi upravlinnya nym [The essence of enterprise communications and their role in the process of managing them]. *Biznes Inform*, 3, 166-171.

MAKOVETSKA IRYNA MYKOLAIVNA. THE IMPORTANCE OF COMMUNICATIONS IN THE INTEGRATION OF INTERNET TECHNOLOGIES IN AN ENTERPRISE. *The article examines the importance of communications in the integrated development of Internet technologies in an enterprise. In the modern information world, Internet technologies strongly influence an enterprise and have a deep and comprehensive impact on its activities, transforming almost all aspects of its functioning in society. The role and features of communications in a certain interaction with Internet technologies are described, which open a new era for establishing ties in an enterprise. The impact of modern information technologies on enterprise communications has become a relevant topic in the modern business environment. Technologies provide enterprises with new opportunities for personalizing communications with their contact audiences. The development of such technologies, especially the Internet, social media, mobile applications and electronic communication, affects the ways in which an enterprise interacts with its customers. The need to use communication in enterprise management arises from the high level of information and communication complexity of the tasks facing modern business entities. It was analyzed which enterprises in the field of information and communication technologies have access to the Internet, which has such a significant impact on their activities and communication links with contact audiences. It was emphasized that the rapid development of the Internet and the spread of technologies have reached such a scale that they have changed the way businesses interact with consumers and have affected the working moments of employees at the enterprise. The passage of information through communication channels with the implementation of Internet technologies at the enterprise, which ensure the interaction of subjects at different levels of management in the process of special contacts, is considered. It was established that an in-depth study of the importance of communications in the integration development of Internet technologies at the enterprise is understood as technical and managerial aspects of their implementation, which are aimed at ensuring successful, effective and sustainable integration of new technologies, while minimizing possible risks and barriers to communication.*

Keywords: communication, Internet technologies, integrated development, enterprise, business, interaction, information technologies, Internet.

УДК 005.21:005.7(477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.023011

Мельнічук Ліна Володимирівна,

кандидат історичних наук,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Федоренко Олег Сергійович,

кандидат економічних наук,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ЗМІН: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ

У статті досліджено особливості прийняття управлінських рішень в українських інституціях в умовах динамічних змін, зокрема під час воєнного стану. Розглянуто адаптивні стратегії, інноваційні підходи та інструменти, що застосовуються для забезпечення ефективного функціонування організацій в кризових ситуаціях. Аналіз охоплює як державні,