

**СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОРПОРАЦІЯМИ: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В останній період часу, враховуючи тенденції трансформації глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, ефективність функціонування корпорацій дедалі більше залежить від якості інформаційного забезпечення управління та обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Такі зміни, як ускладнення організаційних структур, зростання обсягів даних, необхідність оперативного реагування на ринкові зміни, кризові та безпекові виклики зумовлюють потребу у формуванні інтегрованих систем інформаційної підтримки управління, здатних забезпечувати своєчасний аналіз, координацію бізнес-процесів і стратегічне прогнозування розвитку корпорацій. Безумовно, особливої актуальності ця проблема набуває для українських корпорацій, які функціонують в умовах економічної нестабільності та структурної трансформації, що підсилює значення інформації як ключового ресурсу управління та фактора підвищення стійкості й конкурентоспроможності корпоративних систем.

Сучасні дослідження корпоративного управління засвідчують поступову зміну підходів до розуміння ролі інформації у функціонуванні корпорацій: від її використання як допоміжного ресурсу управління до розгляду як системної основи прийняття управлінських рішень. У працях українських науковців останніх років основна увага приділяється впливу цифровізації на трансформацію управлінських процесів та зміну механізмів координації діяльності організацій. Зокрема, дослідження цифровізації управління організаціями обґрунтовують необхідність інтеграції інформаційних інструментів у систему управлінських рішень та адаптації управлінських моделей до цифрового середовища [1]. Подібні підходи розвиваються у роботах, присвячених цифровізації корпоративного управління,

де інформаційні системи розглядаються як фактор підвищення прозорості управління та ефективності стратегічного контролю [2], а також у дослідженнях трансформації корпоративного управління в умовах цифрової економіки, що акцентують необхідність зміни підходів до організації управлінських процесів [3].

Водночас, у сучасних зарубіжних публікаціях проблематика розглядається у ширшому контексті формування «data-driven corporate governance», де якість управлінських рішень безпосередньо пов'язується з архітектурою інформаційних потоків та механізмами корпоративного контролю. Зокрема, дослідження ролі рад директорів і власників у цифровій трансформації корпорацій доводять визначальний вплив інформаційного середовища на стратегічні рішення [4], а міжнародні аналітичні звіти OECD підкреслюють зростання значення інформаційного розкриття, управління даними та цифрових інструментів у сучасних моделях корпоративного управління [5]. Окремі дослідження також акцентують роль державних регулівних механізмів і систем управління даними як основи інтелектуалізації процесів прийняття рішень у корпораціях [6; 7].

Таким чином, сучасна наукова дискусія демонструє перехід до розуміння інформаційного забезпечення як інтегрованого елемента корпоративного управління, однак питання формування цілісної системи інформаційної підтримки управлінських рішень у корпораціях залишається недостатньо концептуалізованим, що визначає напрям подальших досліджень.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних підходів до формування системи інформаційного забезпечення управління корпораціями як цілісного управлінського механізму, що забезпечує узгодженість інформаційних потоків, аналітичної обробки даних і процесів прийняття управлінських рішень у умовах цифрової трансформації та зростання динамічності бізнес-середовища. Досягнення поставленої мети передбачає визначення ролі інформації в структурі корпоративного управління, систематизацію складових інформаційного забезпечення управлінської діяльності та обґрунтування підходів до підвищення ефективності прийняття рішень на різних рівнях функціонування корпорацій.

Як свідчить дані, упродовж 2020-2024 рр. розвиток корпоративного сектору Європейського Союзу та України відбувався під впливом структурних трансформацій глобальної економіки, цифровізації бізнесу, енергетичних шоків та геополітичної нестабільності.

Так, перш за все, спостерігається структурна концентрація корпоративного сектору ЄС. За даними Eurostat, у 2024 році в Європейському Союзі функціонувало близько 33,5 млн підприємств, які забезпечували зайнятість 164,2 млн осіб та формували сукупний оборот понад €38,7 трлн [8]. Водночас, структура корпоративної економіки характеризується високою концентрацією економічної сили: великі корпорації становлять лише 0,2% підприємств, проте генерують понад половину загального обороту бізнес-економіки [9]. Це свідчить про формування дуальної корпоративної моделі ЄС: чисельно домінують малі та середні підприємства ($\approx 99\%$) [10]; економічну продуктивність визначають великі транснаціональні корпорації. У 2023-2024 рр. спостерігається посилення ролі структурної бізнес-статистики (SBS) як інструменту оцінки конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств [11].

Другою особливістю є трансформація корпоративного сектору під впливом криз. Після пандемії COVID-19 корпоративний сектор ЄС перейшов у фазу адаптації до енергетичної трансформації, цифровізації, реіндустріалізації економіки. Однак у 2023-2024 рр. промислове виробництво в країнах ЄС демонструвало зниження, що пов'язується з високими енергетичними витратами та глобальною конкуренцією [12]. Таким чином, сучасна європейська корпорація переходить від моделі масштабування до моделі стійкості, що має термін «resilience-oriented corporation».

Натомість, корпоративний сектор України у 2022-2024 рр. функціонував в умовах воєнної економіки, що суттєво вплинуло на структуру прибутковості та ризиків. За даними Державної служби статистики України:

– фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств у 2024 р. становив 947,3 млрд грн прибутку, що перевищує показник 2023 р. (776,4 млрд грн) [13];

– частка збиткових підприємств залишалась стабільною – близько 22% [13];

– середня рентабельність операційної діяльності підприємств становила 5,6% [14].

Ці показники демонструють не скорочення корпоративного сектору, а його адаптаційне відновлення. За результатами аналізу визначемо ключові тенденції, які показують різницю між станом європейських та українських корпорацій у 2020–2024 рр. Аналіз сучасних тенденцій розвитку корпоративного сектору Європейського Союзу та України (див. табл. 1) засвідчує, що ключові зміни у функціонуванні корпорацій пов'язані не лише зі структурними трансформаціями економіки, рівнем концентрації капіталу чи впливом кризових факторів, а передусім із зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу управління. Ускладнення бізнес-середовища, прискорення цифровізації економічних процесів та підвищення рівня невизначеності формують нові вимоги до якості управлінських рішень, що приймаються на корпоративному рівні.

Таблиця 1

Ключові порівняльні тенденції щодо європейських та українських корпорацій у 2020-2024 рр.

Тенденції	Корпорації в ЄС	Корпорації в Україні
Структура	SME-домінування та наявність корпорацій-лідерів	висока галузева концентрація
Основний виклик	конкурентоспроможність	безпекові ризики
Модель розвитку	інноваційна	адаптивна
Прибутковість	стабільна	волатильна, але зростаюча
Трансформація	цифрова та зелена	антикризова

Джерело: узагальнено автором

У сучасних умовах ефективність діяльності корпорацій дедалі більше визначається не обсягом матеріальних ресурсів, а здатністю організацій своєчасно збирати, обробляти, інтерпретувати та використовувати інформацію для підтримки стратегічних і операційних управлінських процесів. Саме інформаційне забезпечення стає основою координації корпоративних структур, інтеграції бізнес-процесів та формування конкурентних переваг.

Практика функціонування корпорацій ЄС демонструє поступовий перехід до управління на основі даних, де управлінські рішення базуються на системній

аналітиці даних, цифрових платформах і комплексних інформаційних системах. Водночас українські корпорації функціонують у середовищі підвищених ризиків та нестабільності, що актуалізує необхідність створення адаптивних систем інформаційного забезпечення, здатних підтримувати швидке прийняття управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів і високої динаміки змін.

Таким чином, сучасні трансформації корпоративного середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до побудови систем інформаційного забезпечення управління, визначення їх структурних елементів, функціональних взаємозв'язків та ролі у процесі прийняття управлінських рішень. Це визначає актуальність дослідження проблем формування системи інформаційного забезпечення управління корпораціями та обґрунтування підходів до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сучасних економічних умовах.

Спочатку для формування системи інформаційного забезпечення управління у європейських та українських корпораціях потрібно проаналізувати виклики, що є зараз у цих корпорацій та яким чином можлива їх реалізація через інформаційне забезпечення управління.

Щодо європейських корпорацій, то вони функціонують у середовищі високої регуляторної складності, технологічної конкуренції та прискореної цифрової трансформації, що формує специфічний набір управлінських викликів.

Першим та ключовим із них є необхідність поєднання інноваційного розвитку з жорсткими вимогами регуляторного середовища ЄС. Цифрова стратегія Європейського Союзу до 2030 року передбачає масштабну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, що трансформує інформаційні системи корпорацій у базову інфраструктуру управління [15].

Другий виклик: регуляторна відповідність і управління даними (GDPR, AI Act, Cyber Resilience Act). Європейські компанії змушені будувати інформаційні системи, які забезпечують прозорість, простежуваність і контроль обробки даних. Інформаційне забезпечення тут реалізується через інтегровані платформи управління даними, цифрові аудиторські спостереження та автоматизовану

компласнс-аналітику. Саме інформаційні системи дозволяють одночасно підтримувати інновації та відповідати регуляторним вимогам [16].

Третій виклик: цифрова нерівномірність і дефіцит цифрових компетенцій. Дослідження показують значні відмінності цифрової зрілості між країнами ЄС, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність корпорацій [17]. У відповідь інформаційне забезпечення розвивається як система підтримки управлінських рішень: ВІ-аналітика, цифрові дашборди, прогнозні моделі та платформи управління знаннями.

Четвертий виклик: кіберстійкість та технологічна залежність. Європейська цифрова інфраструктура стикається зі зростанням кіберризиків та залежністю від глобальних технологічних платформ [18]. Це призводить до розвитку інформаційного забезпечення як інструменту управління ризиками: систем моніторингу, кібербезпеки та безперервності бізнес-процесів.

Таким чином, у європейських корпораціях інформаційне забезпечення виконує функцію регуляторно-аналітичної координації, забезпечуючи баланс між інноваціями, безпекою та нормативною відповідністю.

Тепер розглянемо виклики українських корпорацій та їх можливу реалізацію через інформаційне забезпечення управління. Для українських корпорацій структура викликів має іншу природу. Вона формується не лише цифровою трансформацією, а й умовами економічної та воєнної нестабільності. Цифровізація бізнесу в Україні значно прискорила під впливом війни, що змусило підприємства переходити до нових моделей управління на основі даних [19].

Перший та ключовий виклик, перед яким постали українські корпорації, це управління невизначеністю та операційною нестабільністю. Руйнування логістики, енергетичні ризики та кадрові втрати потребують постійного моніторингу діяльності. Інформаційне забезпечення реалізується через системи оперативної аналітики, цифровий контроль ресурсів і управління процесами в реальному часі, що дозволяє переходити від планового до адаптивного управління [20].

Другий виклик: обмежені ресурси та необхідність швидкої ефективності. Українські підприємства змушені підвищувати продуктивність без значного

інвестиційного ресурсу. Тому інформаційні системи виконують роль інструменту оптимізації, як то ERP-системи, аналітичні платформи та цифрові KPI-моделі, що забезпечують зниження витрат і підвищення керованості процесів [21].

Третій виклик: інтеграція до європейського економічного простору. Інформаційне забезпечення стає механізмом гармонізації стандартів управління, забезпечення прозорості звітності та відповідності міжнародним вимогам. Саме цифрові управлінські системи дозволяють українським корпораціям адаптуватися до європейських правил функціонування бізнесу [22].

У результаті інформаційне забезпечення в українських корпораціях виконує, насамперед, функцію адаптаційно-стабілізаційного механізму, який забезпечує виживання, відновлення та інтеграцію в глобальні ринки.

Загалом, сучасні трансформації корпоративного управління демонструють, що інформаційне забезпечення перестає виконувати допоміжну функцію обробки даних і перетворюється на системоутворюючий елемент управління. Водночас, характер його ролі залежить від типу економічного середовища, у якому функціонує корпорація, що показано у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз особливостей інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями ЄС та України

Параметри	Корпорації в ЄС	Корпорації в Україні
Домінуючий виклик в діяльності	Регуляторна складність	Економічна нестабільність
Основний фокус діяльності	Управління даними та кіберстійкість	Гнучкість та ресурсна оптимізація
Основна управлінська функція, що потребує пропрацювання	Стратегічна координація	Антикризове управління
Очікуваний результат управління	Інноваційна конкурентоспроможність	Економічна стійкість та інтеграція
Роль інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями	Комплаєнс і аналітика	Адаптація та оперативне управління
Функція інформаційного забезпечення в управлінні корпораціями	Регуляторно-аналітична координація	Адаптаційно-стабілізаційна організація

Джерело: узагальнено автором

Отримані результати дослідження узгоджуються із сучасним міжнародним науковим дискурсом щодо трансформації корпоративного управління під впливом

цифровізації та інструментів штучного інтелекту. Зокрема, у роботах, присвячених цифровій трансформації підприємств, доведено, що впровадження цифрових технологій безпосередньо пов'язане зі зростанням інноваційної активності та економічної результативності компаній. Дослідження J. Ма [23] показує, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення інноваційної ефективності підприємств, а штучний інтелект відіграє роль проміжного механізму, який посилює цей ефект через оптимізацію управлінських рішень та обробку даних. Подібні висновки отримані й у роботах, що аналізують вплив AI-орієнтованої трансформації на результати діяльності підприємств: інтеграція людини та AI підвищує продуктивність і сприяє формуванню нових конкурентних переваг [24].

Разом із цим сучасні дослідження підкреслюють, що інформаційне забезпечення управління дедалі більше пов'язується із вимогами сталого розвитку та ESG-регулювання. Емпіричні результати показують, що цифрова трансформація підсилює прозорість корпоративної діяльності та стимулює екологічну й соціальну звітність підприємств, виступаючи каталізатором ESG-ефективності [25]. У межах теорії ресурсної бази підприємства цифрові технології розглядаються як стратегічний ресурс, що зменшує агентські витрати та підвищує довіру стейкхолдерів через розширення інформаційного розкриття [26]. Це підтверджує висновок проведеного дослідження про трансформацію інформаційного забезпечення з допоміжної функції у ключовий механізм корпоративного управління.

Окремий напрям міжнародних досліджень акцентує увагу на зміні природи управлінських процесів під впливом AI. Згідно з сучасними роботами з бізнес-процес-менеджменту, штучний інтелект переводить управління від жорстких процедурних моделей до адаптивних систем, здатних навчатися на основі даних і прогнозувати управлінські сценарії [27]. Концепція AI-readiness також доводить, що ефективність цифрової трансформації залежить не стільки від технологій, скільки від організаційної готовності, культури управління та інтеграції даних у стратегічні цілі компанії [28]. Це співвідноситься з результатами даного дослідження, де інформаційне забезпечення розглядається як системний фактор адаптивності корпорацій.

Порівняння отриманих результатів із міжнародними дослідженнями дозволяє зробити висновок, що сучасна еволюція інформаційного забезпечення управління корпораціями відбувається у напрямі переходу від цифровізації операцій до інтелектуалізації управління. Водночас, якщо у розвинених економіках цифрові системи виконують переважно координаційно-стратегічну функцію, то в умовах трансформаційних економік вони набувають адаптаційно-стабілізаційної ролі. Саме ця подвійність функцій інформаційного забезпечення формує новий дослідницький ракурс у теорії корпоративного управління та пояснює різницю у траєкторіях цифрової трансформації корпорацій у різних економічних середовищах.

Таким чином, проведений вище аналіз дозволяє виділити дві управлінські моделі реалізації інформаційного забезпечення в корпораціях – стабілізаційно-адаптаційну (умовно українську) та регуляторно-інноваційну (умовно європейську). Виокремлення зазначених моделей ґрунтується на виявлених відмінностях економічного середовища функціонування корпорацій, характері інформаційних потоків та особливостях прийняття управлінських рішень, що були встановлені за результатами попереднього аналізу.

Для системного розгляду кожної моделі доцільно здійснити їх аналіз за такими взаємопов'язаними блоками:

- структура та особливості моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією;
- структура та особливості інформаційних потоків у межах моделі;
- специфіка та логіка прийняття управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє розглядати інформаційне забезпечення не лише як сукупність інформаційних систем, а як цілісну управлінську конструкцію, у межах якої інформація виступає фактором координації діяльності корпорації та формування управлінських рішень. Спершу розглянемо регуляторно-інноваційну модель інформаційного забезпечення управління корпорацією (рис. 1), яка відображає логіку функціонування корпоративних систем у відносно стабільному інституційному середовищі.

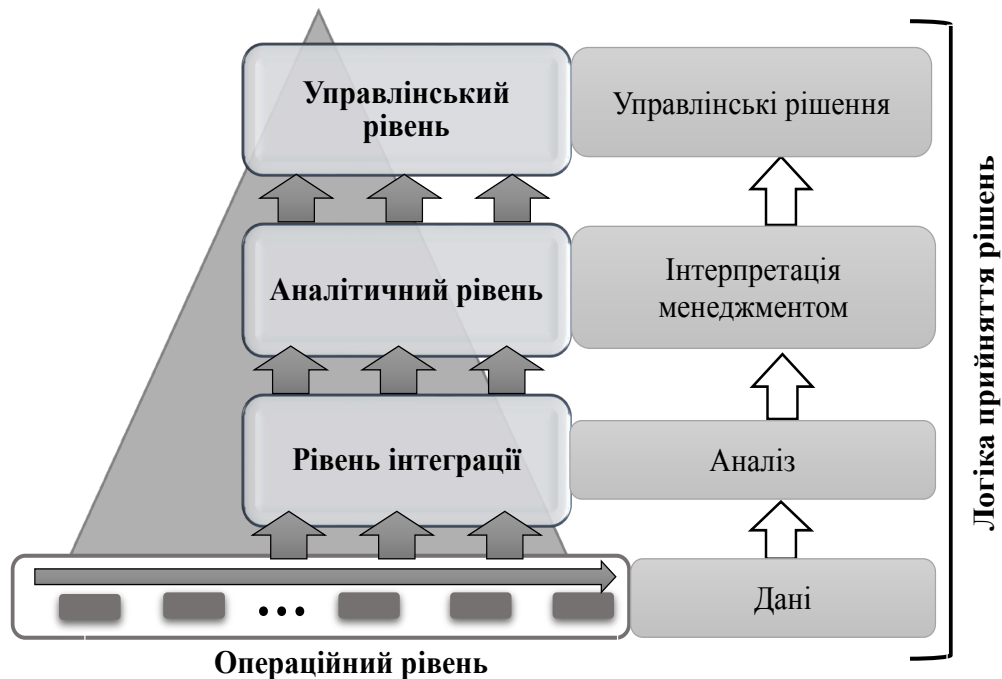


Рис. 1. Структура та особливості регуляторно-інноваційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією

Джерело: розроблено автором

У корпораціях ЄС інформаційні системи формуються навколо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах високої регуляторної визначеності, що зумовлює орієнтацію управління на стратегічне планування, прогнозування розвитку та інтеграцію інформаційних потоків у процеси прийняття управлінських рішень. Саме тому інформаційне забезпечення в межах цієї моделі виконує передусім координаційну та інноваційно-розвивальну функції, забезпечуючи узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Інформаційне забезпечення в межах зазначеної моделі виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на підтримку стратегічного розвитку корпорації та забезпечення її відповідності регуляторному середовищу, зокрема:

- інтеграцію корпоративних даних у єдині цифрові екосистеми;
- автоматизацію комплаєнс-процедур шляхом впровадження стандартів GDPR, ESG, CSRD;

- підтримку стратегічного планування на основі інструментів предиктивної аналітики;
- управління ризиками та забезпечення кіберстійкості корпоративних систем;
- підвищення рівня прозорості діяльності для інвесторів і регуляторних органів.

Зазначені функції свідчать про те, що в межах регуляторно-інноваційної моделі інформаційні системи виступають не лише технологічною інфраструктурою управління, а інструментом узгодження інноваційного розвитку корпорації з вимогами регуляторного середовища. У такій логіці основна роль інформаційного забезпечення полягає у досягненні стратегічно-координаційних цілей розвитку корпорації та забезпеченні узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління.

Регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією має цифрово-інтегрований характер, у межах якого інформаційні потоки формуються за принципом вертикально-горизонтальної інтеграції даних. Вертикальна інтеграція забезпечує передачу інформації між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління, тоді як горизонтальна – синхронізацію даних між функціональними підрозділами корпорації та зовнішніми стейкхолдерами.

З урахуванням зазначених особливостей блок-схему руху інформації в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією наведено на рис. 2, яка відображає логіку формування, обробки та використання інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень.

Інформаційний потік у межах цієї моделі характеризується спрямованістю типу Data Management, що передбачає централізоване управління даними, їх систематизацію, стандартизацію та послідовне використання на всіх рівнях корпоративного управління.

З блок-схеми, наведеної на рис. 2, видно, що інформаційне забезпечення в регуляторно-інноваційній моделі функціонує як інтегрований безперервний

процес, у якому кожний етап обробки інформації логічно пов'язаний із наступним і спрямований на підтримку управлінських рішень. Початковим елементом інформаційного потоку виступає збір даних із внутрішніх і зовнішніх джерел, що включають операційні показники діяльності корпорації, регуляторні вимоги, ринкову інформацію та дані взаємодії зі стейкхолдерами. Надалі відбувається їх структуризація та обробка за допомогою цифрових платформ і аналітичних систем.



Рис. 2. Блок-схема руху інформації в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією

Джерело: розроблено автором

Наступний етап, відображений у блок-схемі, пов'язаний із трансформацією даних у управлінську інформацію через застосування інструментів аналітики,

моделювання та прогнозування. Саме на цьому рівні інформаційний потік набуває стратегічного значення, оскільки результати аналітичної обробки формують основу для планування, оцінювання ризиків та визначення напрямів розвитку корпорації.

Особливістю представленої моделі є те, що інформаційні потоки не завершуються етапом прийняття рішення. Блок-схема демонструє наявність зворотного зв'язку, який забезпечує постійне оновлення даних і коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Таким чином, інформаційне забезпечення набуває циклічного характеру, що дозволяє корпорації підтримувати стратегічну узгодженість дій і оперативно реагувати на регуляторні та ринкові зміни.

Практичне значення моделі, представленої на рис. 2, полягає у можливості її використання як концептуальної основи для побудови корпоративних систем управління даними. Запропонована структура інформаційного потоку дозволяє:

- забезпечити інтеграцію інформації між різними рівнями управління;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень за рахунок аналітичної підтримки;
- зменшити інформаційні розриви між підрозділами корпорації;
- підвищити прозорість управління та відповідність регуляторним вимогам;
- забезпечити безперервність управлінського циклу «дані-аналіз-рішення-контроль-коригування».

Отже, блок-схема на рис. 2 відображає не лише технічну організацію інформаційних потоків, а логіку функціонування сучасної системи корпоративного управління, у якій інформація виступає ключовим ресурсом координації стратегічних і операційних процесів. Разом із тим ефективність функціонування зазначеної моделі визначається не лише структурою інформаційного потоку, а й послідовністю управлінських дій, що забезпечують практичну реалізацію інформаційного забезпечення в діяльності корпорації.

З огляду на це доцільним є деталізування представленої моделі через відображення алгоритму проходження інформації та прийняття управлінських

рішень, який може бути застосований у практиці корпоративного управління. Відповідну послідовність реалізації інформаційного забезпечення управління корпорацією наведено на рис. 3.

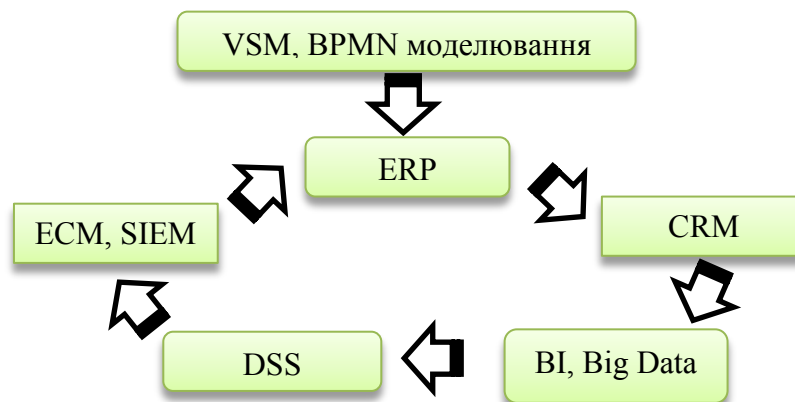


Рис. 3. Схема використання ІТ-інструментів в регуляторно-інноваційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією

Джерело: розроблено автором

Схема, наведена на рис. 3, відображає структуру використання ІТ-інструментів у межах регуляторно-інноваційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією та демонструє інтегровану цифрову архітектуру підтримки управлінських процесів. На відміну від попередньої блок-схеми, яка характеризує логіку руху інформації, рис. 3 ілюструє технологічне середовище, у межах якого формується, обробляється та використовується управлінська інформація. Центральним елементом моделі виступає ERP-система, яка забезпечує інтеграцію основних бізнес-процесів корпорації та формує єдину базу корпоративних даних. Саме ERP виступає ядром інформаційного забезпечення, через яке здійснюється узгодження операційної діяльності, фінансового обліку та управлінського контролю.

Навколо ERP функціонують взаємопов'язані цифрові інструменти, що розширюють можливості управління інформаційними потоками. Системи CRM забезпечують управління взаємодією з клієнтами та формують зовнішній контур інформації про ринок і споживачів. Інструменти BI та Big Data виконують аналітичну функцію, трансформуючи накопичені дані у показники ефективності

та прогностичні сценарії розвитку. Системи DSS (Decision Support Systems) забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень шляхом інтерпретації результатів аналітики та формування управлінських альтернатив.

Окрему роль відіграють системи ECM і SIEM, які відповідають за управління корпоративним контентом, інформаційну безпеку та контроль відповідності регуляторним вимогам. Верхній рівень схеми представлений інструментами процесного моделювання (VSM, BPMN), що забезпечують формалізацію бізнес-процесів і дозволяють узгоджувати інформаційні потоки з організаційною структурою управління.

Таким чином, рис. 3 демонструє, що регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення базується на принципі цифрової інтеграції, коли різні IT-інструменти формують єдине інформаційне середовище корпоративного управління. У такій архітектурі інформаційний потік набуває системного характеру та рухається не лінійно, а у вигляді взаємопов'язаних контурів обміну даними між аналітичними, операційними та управлінськими рівнями.

З огляду на це, інформаційний потік у межах даної моделі можна охарактеризувати як інтегрований data-centric потік, орієнтований на забезпечення стратегічної координації діяльності корпорації, підтримку інноваційних рішень та дотримання регуляторних вимог.

Разом із тим представлена регуляторно-інноваційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією формується переважно в умовах відносно стабільного інституційного середовища, високого рівня цифрової зрілості бізнесу та передбачуваності регуляторної політики. За таких умов інформаційні системи орієнтовані на довгострокову координацію розвитку, інтеграцію інновацій та забезпечення стратегічної узгодженості управлінських рішень.

Водночас, функціонування корпорацій в економіках із підвищеним рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та обмеженістю ресурсів зумовлює формування іншої логіки інформаційного забезпечення управління. У таких умовах ключового значення набуває здатність інформаційних систем

забезпечувати оперативну адаптацію управлінських рішень, підтримання стабільності діяльності та швидке реагування на зміни економічного середовища.

Саме зазначені особливості обумовлюють формування стабілізаційно-адаптаційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією, яка відображає специфіку функціонування корпоративного сектору України та характеризується іншою структурою інформаційних потоків і логікою прийняття управлінських рішень.

Стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією формується в умовах підвищеної мінливості економічного середовища, обмеженості ресурсів та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики. У таких умовах інформаційне забезпечення спрямоване передусім на підтримання безперервності діяльності корпорації, зниження рівня ризиків та забезпечення управлінської гнучкості.

У межах даної моделі інформаційне забезпечення виконує такі ключові функції:

- оперативний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності корпорації;
- забезпечення швидкого обміну інформацією між управлінськими рівнями;
- підтримка прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- адаптація бізнес-процесів до змін ринкового та інституційного середовища;
- мінімізація ризиків та підтримання операційної стабільності діяльності;
- забезпечення інформаційної узгодженості між підрозділами за умов часткової цифровізації.

На відміну від регуляторно-інноваційної моделі, де інформаційні системи інтегруються навколо стратегічного розвитку, у стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційне забезпечення виконує передусім функцію підтримки управлінської стійкості та забезпечення безперервності прийняття рішень.

Структуру функціонування моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією відображено на рис. 4. Представлена схема демонструє організацію

інформаційної взаємодії між основними управлінськими елементами корпорації в умовах адаптивного управління, де інформаційні потоки формуються залежно від поточних управлінських потреб і можуть змінювати свою інтенсивність та напрям руху.

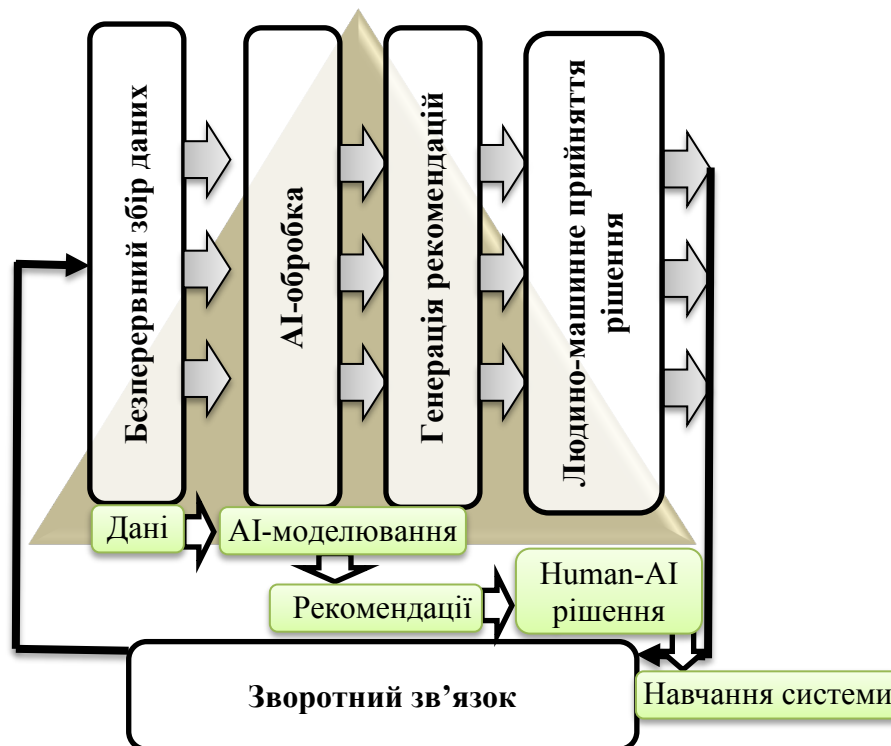


Рис. 4. Структура та особливості стабілізаційно-адаптаційної моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією

Джерело: розроблено автором

Особливістю моделі є переважання горизонтальних інформаційних зв'язків і скорочених контурів передачі інформації, що забезпечує швидкість управлінської реакції. Інформаційні системи в цьому випадку виконують роль інструментів оперативної координації, а не повної цифрової інтеграції, що відповідає умовам функціонування корпорацій у середовищі підвищеної економічної турбулентності.

Таким чином, рис. 4 ілюструє адаптивну архітектуру інформаційного забезпечення, у якій інформація виступає ресурсом стабілізації діяльності корпорації та підтримки управлінських рішень коротко- та середньострокового періоду.

Представлена на рис. 4 структура стабілізаційно-адаптаційної моделі дозволяє визначити ключові елементи інформаційної взаємодії в корпорації, однак для повного розуміння особливостей її функціонування необхідним є аналіз безпосереднього руху інформації в межах управлінського процесу. Саме характер формування, передачі та використання інформації визначає здатність корпорації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності.

З огляду на це, доцільно розглянути блок-схему руху інформаційного потоку в стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією, наведену на рис. 5, яка відображає послідовність обміну інформацією між управлінськими рівнями та функціональними підрозділами в умовах адаптивного управління.

Блок-схема на рис. 5 демонструє, що інформаційний потік у стабілізаційно-адаптаційній моделі має переважно ситуаційно-реактивний характер і формується відповідно до поточних управлінських потреб. Початковим етапом виступає збір інформації з операційного середовища корпорації, який включає внутрішні виробничі та фінансові показники, зміни ринкової кон'юнктури, а також зовнішні економічні ризики.

На відміну від регуляторно-інноваційної моделі, де інформація проходить централізовану аналітичну обробку, у даній моделі значна частина інформації обробляється безпосередньо на рівні функціональних підрозділів, що скорочує час прийняття управлінських рішень. Інформаційні потоки характеризуються наявністю численних горизонтальних зв'язків, які забезпечують швидку координацію дій між підрозділами та дозволяють адаптувати бізнес-процеси до змінних умов діяльності.

Подальший рух інформації пов'язаний із передачею узагальнених даних на управлінський рівень, де відбувається прийняття рішень оперативного або тактичного характеру. Важливою особливістю моделі є скорочений цикл зворотного зв'язку: результати реалізації рішень швидко повертаються у систему у вигляді нових даних, що забезпечує постійне коригування управлінських дій.

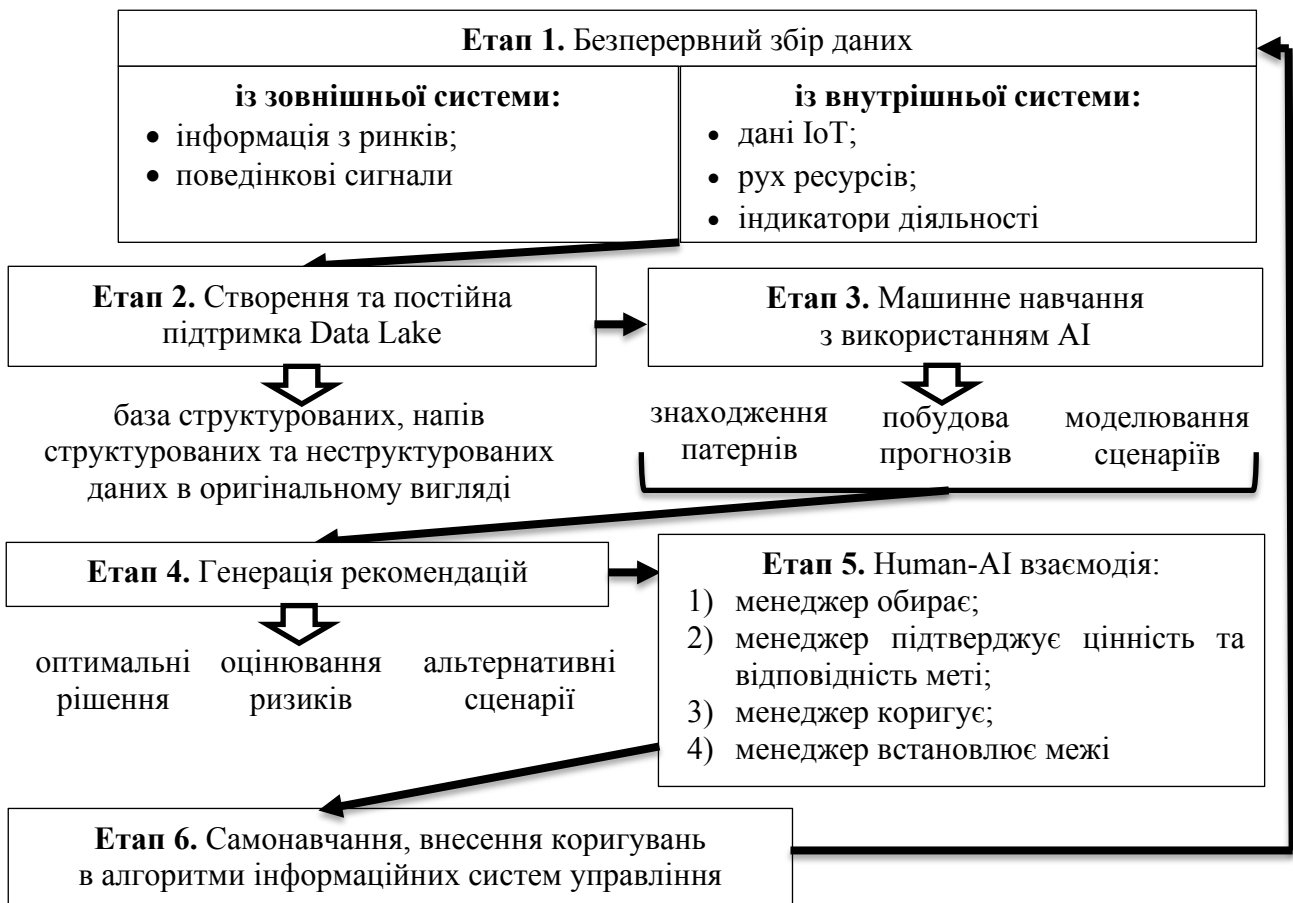


Рис. 5. Блок-схема руху інформації в стабілізаційно-адаптаційній моделі інформаційного забезпечення управління корпорацією

Джерело: розроблено автором

Таким чином, інформаційний потік у стабілізаційно-адаптаційній моделі характеризується гнучкістю, децентралізованістю та високою швидкістю циркуляції інформації. Його основне призначення полягає не у довгостроковій стратегічній інтеграції даних, а у підтриманні управлінської стійкості корпорації шляхом оперативної адаптації до змін економічного середовища.

Отже, стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління корпорацією відображає специфіку функціонування корпоративних структур в умовах підвищеної економічної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. У межах цієї моделі інформаційне забезпечення виконує передусім функцію підтримання управлінської стійкості, забезпечуючи оперативність обміну інформацією, скорочення часу реагування на зміни та адаптацію управлінських рішень до поточних умов діяльності.

На відміну від моделей, орієнтованих на повну цифрову інтеграцію, інформаційна архітектура стабілізаційно-адаптаційного типу характеризується поєднанням централізованих і децентралізованих інформаційних процесів, що дозволяє зберігати гнучкість управління за обмежених ресурсних можливостей. Інформаційні потоки мають переважно ситуаційний характер і формуються відповідно до актуальних управлінських потреб, забезпечуючи швидке прийняття операційних і тактичних рішень.

Ключовою особливістю моделі є орієнтація інформаційного забезпечення на підтримання безперервності функціонування корпорації, мінімізацію ризиків та координацію діяльності підрозділів у режимі постійної адаптації. У цьому контексті інформація виступає не лише ресурсом управління, а інструментом стабілізації діяльності корпорації, що дозволяє забезпечувати її функціональну стійкість навіть за умов нестабільного економічного середовища.

Таким чином, стабілізаційно-адаптаційна модель інформаційного забезпечення управління формує адаптивний тип корпоративного управління, у якому ефективність прийняття рішень досягається завдяки швидкості інформаційного обміну, гнучкості організаційних зв'язків та постійному коригуванню управлінських дій.

Розглянуті регуляторно-інноваційна та стабілізаційно-адаптаційна моделі інформаційного забезпечення управління корпораціями відображають різні підходи до організації інформаційних потоків, що формуються під впливом інституційних, економічних і технологічних умов функціонування корпоративного сектору. Кожна з моделей демонструє власну логіку побудови інформаційного середовища управління, визначаючи специфіку обробки даних, характер прийняття управлінських рішень та рівень інтеграції інформаційних систем.

Водночас, проведений аналіз свідчить, що зазначені моделі не є взаємовиключними, а відображають різні управлінські механізми забезпечення ефективності діяльності корпорацій залежно від умов їх функціонування. Це

зумовлює необхідність їх системного порівняння з метою виявлення ключових відмінностей, спільних характеристик та управлінських переваг кожного підходу.

З огляду на це, доцільним є здійснення порівняльної характеристики моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями (табл. 3), що дозволяє узагальнити отримані результати дослідження та визначити напрями їх практичного застосування.

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика моделей інформаційного забезпечення управління
корпораціями**

Критерій порівняння	Регуляторно-інноваційна модель (умовно європейська)	Стабілізаційно-адаптаційна модель (умовно українська)
Інституційне середовище	Стабільне, регуляторно визначене	Динамічне, високий рівень невизначеності
Стратегічна орієнтація	Довгостроковий розвиток та інновації	Підтримання стабільності та адаптація
Роль інформаційного забезпечення	Координація стратегічного розвитку	Забезпечення управлінської стійкості
Тип інформаційного потоку	Data Management (централізований)	Адаптивний, ситуаційно-реактивний
Структура інформаційних потоків	Вертикально-горизонтальна інтеграція	Переважно горизонтальні зв'язки
Рівень цифрової інтеграції	Високий, єдині цифрові екосистеми	Часткова інтеграція систем
Архітектура ІТ-середовища	ERP-центрична інтегрована платформа	Комбінована, модульна
Аналітична обробка даних	Централізована, predictive analytics	Децентралізована, оперативний аналіз
Тип управлінських рішень	Стратегічні та прогностичні	Оперативні та тактичні
Швидкість прийняття рішень	Середня (через багаторівневу верифікацію)	Висока (скорочені інформаційні контури)
Роль комплаєнсу	Системоутворюючий фактор	Адаптивний, ситуаційний
Управління ризиками	Превентивне, аналітично прогнотоване	Реактивно-адаптивне
Зворотний зв'язок	Формалізований цифровими системами	Оперативний управлінський
Горизонт планування	Довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Управлінська логіка	Інтеграція → аналіз → стратегія	Моніторинг → реакція → стабілізація

Джерело: розроблено автором

Проведене порівняння моделей інформаційного забезпечення управління корпораціями засвідчує, що відмінності між ними визначаються не рівнем технологічного розвитку як таким, а передусім характером економічного середовища функціонування корпорацій та відповідною управлінською логікою прийняття рішень. Регуляторно-інноваційна модель формується в умовах інституційної стабільності та орієнтована на стратегічну інтеграцію інформації, прогнозування розвитку й підтримку довгострокової конкурентоспроможності. Натомість стабілізаційно-адаптаційна модель забезпечує ефективність управління через гнучкість інформаційних потоків, скорочення управлінських контурів та оперативну адаптацію до змін економічного середовища.

Отримані результати свідчать, що інформаційне забезпечення управління корпораціями набуває контекстно-залежного характеру, а ефективність його функціонування визначається ступенем відповідності моделі інформаційних потоків умовам діяльності корпорації. У цьому контексті запропоноване розмежування моделей дозволяє розглядати інформаційне забезпечення не як універсальну цифрову систему, а як управлінський механізм, що трансформується залежно від рівня економічної стабільності, регуляторного середовища та стратегічних цілей розвитку корпорації.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує доцільність диференційованого підходу до формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями, що створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо їх адаптації до конкретних умов функціонування корпоративного сектору.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система інформаційного забезпечення управління корпораціями є визначальним елементом сучасного корпоративного менеджменту, який забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та формує основу адаптації корпорацій до змін економічного середовища.

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку корпоративного сектору ЄС та України обґрунтовано доцільність виокремлення двох управлінських моделей

інформаційного забезпечення – регуляторно-інноваційної та стабілізаційно-адаптаційної, що відрізняються структурою інформаційних потоків, рівнем цифрової інтеграції та логікою прийняття управлінських рішень.

Доведено, що регуляторно-інноваційна модель характеризується високим рівнем цифрової інтеграції, централізованим управлінням даними та орієнтацією на стратегічне планування і довгострокову конкурентоспроможність, тоді як стабілізаційно-адаптаційна модель забезпечує ефективність управління через гнучкість інформаційних потоків, децентралізовану обробку інформації та оперативну адаптацію до умов економічної невизначеності.

Запропоновано концептуальне представлення інформаційних потоків у межах кожної моделі, що дозволило визначити їх функціональні особливості, роль цифрових інструментів та механізми підтримки управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях корпоративного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей як методичної основи для формування систем інформаційного забезпечення управління корпораціями з урахуванням інституційних умов їх функціонування, рівня цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію оцінювання ефективності інформаційних потоків у корпоративному управлінні та формуванням гібридних моделей інформаційного забезпечення, адаптованих до трансформаційних умов розвитку економіки.

Список використаних джерел

1. Герасименко О. О., Степанюк Т. В. Цифровізація управління в організаціях: процес та модель імплементації. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43). С. 405-417. <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8804/8851>.
2. Дергачова В. В., Оніщук М. С. Цифровізація корпоративного управління: впровадження та результати. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248 с. С. 59-60. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328869>.

3. Чікалкін С. М. Корпоративне управління в умовах цифровізації. Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни : Матеріали II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених (Київ, 21 листопада 2024 року): тези доповідей / відп. ред. Р. Г. Дубас. Київ, Університет «Україна». 2024. 218 с. С. 163-166. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_2_conf_molodih_vchenih_IEM.pdf.
4. Nahum, N., Larsson-Olaisson, U., Uman, T., & Achtenhagen, L. (2026). Corporate governance for digital transformation: The role of ownership and the board of directors. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 233. Pp. 124-494. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124453>.
5. OECD Corporate Governance Factbook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/oecd-corporate-governance-factbook-2025_56febc0d/f4f43735-en.pdf.
6. Yao, Fu, & Dapeng, Liang (2025). Data Governance Framework and Intelligent Decision Making System in Enterprise Technology Strategy. *DMIT '25: Proceedings of the 2025 International Conference on Digital Management and Information Technology*, pp. 501-506. <https://doi.org/10.1145/3736426.3736504>.
7. Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Mook, Lee S. (2026). Artificial intelligence (AI) and Corporate Governance: Evidence From Board Size. 60 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=6087666.
8. Eurostat (2025). Large businesses in the EU: small number, high turnover. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251209-2>.
9. Eurostat (2024). Structural business statistics overview. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview.
10. Eurostat (2024). Micro and small businesses make up 99% of enterprises in the EU. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1>.
11. OECD (2026). Connecting FDI and SMEs for productivity and innovation in Europe. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/connecting-fdi-and-smes-for-productivity-and-innovation-in-europe_9848e952-en/full-report/fdi-sme-ecosystems-and-regional-disparities-in-the-european-union_0f03454c.html.
12. Bonnefous, B. (2024). The great decline of European industry. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/09/23/the-great-breakdown-of-european-industry_6727000_19.html.
13. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за 2024 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-2024-rik-ekspres>.
14. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2024 рік / Державна служба статистики України. Фінансові результати підприємств (річні дані). Київ, 2024. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/rentabelnist-operatsiinoi-diialnosti-pidpryyemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti>.
15. Eurostat (2025). Digitalisation in Europe – 2025 edition. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>.
16. Embracing the Challenges of Digital Transformation. Start Campus. 2023. URL: <https://www.startcampus.pt/white-paper-embracing-the-challenges-of-digital-transformation>.
17. Sofrankova, B., Sira, E., Horvathova, J., & Mokrisova, M. (2025). Digital Skills and Digital Transformation Performance in the EU-27: A DESI-Based Nonparametric and Panel Data Study. *Economies*. 13(11), 315 p. <https://doi.org/10.3390/economies13110315>.

18. Challenges and opportunities for digital infrastructure in Europe. Telefonica. 2026. URL: <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/challenges-opportunities-digital-infrastructure-europe/>.
19. Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248 с. С. 35-36. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328852>.
20. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45-50. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1005/963>.
21. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємства та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>.
22. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6747/6686>.
23. Ma, J., Shang, Y., & Liang, Z. (2025). Digital transformation, artificial intelligence and enterprise innovation performance. *Finance Research Letters*. Vol. 78. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612325004532/>.
24. Cui, J. (2025). AI-Driven Digital Transformation and Firm Performance in Chinese Industrial Enterprises: Mediating Role of Green Digital Innovation and Moderating Effects of Human-AI Collaboration. URL: <https://arxiv.org/pdf/2505.11558>.
25. Le Bo, & Jia Li (2025). The impact of ESG and corporate digital transformation on corporate performance in Chinese firms. *Sustainable Futures*. Vol. 9. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825003405?via%3Dihub>.
26. Yan, Y., Gong, C., & Zhang, H. (2025). Corporate ESG performance, digital transformation and climate risk disclosure. *Sustainable Futures*. Vol. 9. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825002291>.
27. Verma, L. (2025). The Transformative Impact of Artificial Intelligence on Business Process Management. *Journal of Computer Science and Information Technology*, 13 (48), 14-25. <https://doi.org/10.37745/ejsit.2013/vol13n481425>.
28. Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*. Vol. 65. Is. 3. Pp. 329-339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>.