

## ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Оксана Жук<sup>1</sup>, Ігор Федоришин<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: e-mail: [Oksana.Zhuk@lnu.edu.ua](mailto:Oksana.Zhuk@lnu.edu.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0979-6028>

<sup>2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [Ihor.Fedoryshyn@lnu.edu.ua](mailto:Ihor.Fedoryshyn@lnu.edu.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3284-296X>

**Анотація.** Розглянуто особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні сучасними організаціями. Обґрунтовано важливість ролі ефективних комунікаційних інструментів та систем для оптимізації управлінських функцій. Здійснено загальний огляд поширених у менеджменті програмних продуктів та інформаційних систем. Особлива увага приділена формуванню і розвитку цифрових навичок працівників та менеджерів. Розкрито значення використання інформаційно-комунікаційних інструментів у процесі стратегічного розвитку підприємств, зокрема у динамічному та нестабільному бізнес-середовищі. Визначено роль людського чинника у процесах цифровізації, зокрема, показана важливість особливих вмінь та навиків людини, які не замінить ШІ. Обґрунтована необхідність використання інформаційно-комунікаційних інструментів у менеджменті з акцентом на розвиток належної інформаційної культури у суспільстві в цілому та розуміння меж цифровізації.

**Ключові слова:** інформація, комунікація, інформаційні технології, цифровізація, комунікаційні навички, цифрові навички, інформаційна культура.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі роль інформації і різноманітних комунікацій у діяльності компаній важко переоцінити, адже саме вони є сьогодні рушійними силами будь-якого розвитку та поступу. Більшість свого робочого часу представники різних професій проводять комунікуючи у різних формах, а самі комунікаційні навички та вміння є основою Soft Skills. Цифровізація бізнес-процесів сьогодні докорінно змінює методи роботи, впливає на продуктивність праці, формує нові вимоги до компетентності працівників. Очевидно, що в умовах інформаційного суспільства бізнес-процеси потребують і нових підходів до управління, які будуть орієнтовані, насамперед, на швидкість та адаптивність, а сама людина, як об'єкт і суб'єкт управління, стає носієм особливого інтелектуального капіталу.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інформаційно-комунікаційні процеси вже давно є об'єктом досліджень науковців та практиків. Особливості комунікацій в умовах цифрової трансформації, зокрема у сфері управління, вивчають у своїх останніх дослідженнях В. Бебик, Т. Бурмака, К. Великих, В. Воронкова [5], Н. Германюк, Т. Дяченко, Н. Жигайло, О. Загороднюк [3], О. Кивлюк, Л. Лігоненко [1], І. Маковицька, В. Мельник, О. Панкратова [2], О. Пунченко, О. Струтинська, О. Холод, В. Франовська та багато інших.

Так, д.е.н. Лариса Лігоненко у своїй статті аналізує вплив цифровізації на управління результативністю підприємств та стратегічне управління в цілому [1]. Економічні та соціальні вигоди від цифровізації узагальнює у своїй статті Олена Панкратова [2]. Інші автори досліджують і оцінюють найпоширеніші у менеджменті інформаційні технології та програмні продукти [3]. О. Демчук аналізує особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні малим та середнім бізнесом, зокрема через роботу чат-ботів, а С. Бабінська пропонує використовувати хмарні технології для збереження управлінської інформації, які набувають сьогодні активного поширення, акцентуючи при цьому і на відповідних можливих ризиках.

На нашу думку, попри зазначене вище, на особливу увагу сьогодні заслуговує також дослідження ролі людини як об'єкта і суб'єкта менеджменту у процесах цифровізації, розвиток її особливих комунікаційних і цифрових компетенцій, а також формування певної інформаційної комунікаційної культури та безпеки у суспільстві в цілому.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в узагальненні сучасних тенденцій цифровізації комунікацій в управлінні організаціями, обґрунтуванні важливості дослідження і використання можливостей інформаційно-комунікаційних інструментів у процесах автоматизації управління, під час роботи з людьми, у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування сучасних організацій.

**Методологія дослідження.** У статті використано переважно загальнонаукові методи для теоретичного аналізу, узагальнення та формування висновків щодо ролі інформаційно-комунікаційних процесів у сучасному менеджменті. Це, зокрема методи: аналізу і синтезу (для дослідження та узагальнення тенденцій у сфері цифровізації бізнесу і менеджменту), систематизації (при структуруванні та класифікації основних навичок персоналу в епоху цифровізації), соціологічні (дані рейтингів і опитувань відповідних організацій).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Неминучість появи «інформаційного суспільства» дослідники передбачали ще у середині ХХ ст. (К. Кларк, Ф. Махлуп), проте активного розвитку проблематика комунікацій та інформації набула вже у другій половині ХХ ст., що зумовлено активним розвитком кібернетики та появою сучасних електронних інструментів передачі інформації. За визначенням, яке подає Енциклопедія сучасної України, «інформаційне суспільство – це соціологічна концепція пост-індустріального суспільства; нова історична фаза розвитку суспільства, в якому виробництво, використання та споживання інформації стає визначальним способом діяльності в усіх сферах суспільного буття. Особливістю цього типу суспільства є вирішальна роль інформаційно-комунікаційних технологій, виробництво інформації та знання» [4].

Сучасні управлінці дуже часто працюють в умовах невизначеності, швидкої зміни бізнес-середовища, ситуативності, нестачі або недостовірності інформації для ухвалення рішень тощо. Зважаючи на це, важливу роль відіграють власне комунікації, адже саме вони задіяні в усіх бізнес-процесах і, за визначенням класиків менеджменту, є зв'язковими елементами в організації, які, поряд із процесами ухвалення рішень, є одними із найважливіших у роботі менеджера та ґрунтуються на певній інформації.

Генрі Мінцберг, формуючи класифікацію головних ролей керівників, першими виокремлює власне інформаційні ролі та ролі, пов'язані із міжособистісним спілкуванням, тобто фактично комунікаційні ролі. За результатами досліджень менеджери зазвичай від 60 до 80% свого робочого часу витрачають на комунікації. Від того, наскільки добре менеджер умітиме знайти необхідну інформацію для ухвалення рішень, делегувати завдання виконавцям, переконувати і впливати, налагоджувати взаємодію, використовувати зворотній зв'язок та сучасні інформаційно-комунікаційні інструменти – залежить ефективність діяльності підприємства, його окремих підрозділів чи колективів.

Будь-які процеси комунікації, особливо ділові комунікації, здійснюються з певними цілями, намірами, тому сторони спілкування завжди намагаються використовувати актуальну, достатню інформацію, яка уже певним чином опрацьована, узагальнена чи скомпонована, щоб отримати максимально очікуваний результат, поведінку, реакцію тощо. Як зазначає В. Воронкова, «темпи росту інформаційних ресурсів перекрили темпи зростання інформаційних потреб людини, які обмежені і наближаються до своєї межі. Відповідно, сьогодні людство стикнулось з новою проблемою – проблемою засвоєння ним лавино зростаючих ресурсів, що є неможливо без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій» [5]. Все це вимагає використання сучасних інформаційних технологій, які б оптимізували, прискорювали та організаційно спрощували пошук, передачу, обробку чи зберігання необхідної інформації.

В Україні на державному рівні запроваджена Національна програма інформатизації, яка визначає особливості політики у сфері інформатизації для забезпечення потреб та розвитку інформаційного суспільства, впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Ця програма повинна охоплювати процес впровадження технологій та формування цифрової культури всередині організацій [6, ст. 2]. У червні 2025 р. Уряд ухвалив Стратегію розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердив план заходів щодо її реалізації у 2025–2027 роках [7]. Основними цілями реалізації цієї Стратегії є:

- забезпечення фіксованого широкосмугового доступу до інтернету як основи для розвитку гігабітного суспільства;
- створення умов для забезпечення мобільним доступом до інтернету ключових транспортних маршрутів України;
- безперервність функціонування електронних комунікаційних мереж;
- імплементації законодавства у сфері електронних комунікацій відповідно до стандартів ЄС;
- створення умов для технологічного розвитку та підготовки кваліфікованих кадрів у сфері електронних комунікацій [7].

Такі рішення і заходи свідчать проте, що в Україні здійснюється безперервна системна робота щодо розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій, враховуються світові тенденції та сучасні потреби українських споживачів таких послуг.

На ринку є вдосталь цифрових технологій та програмних продуктів, що створені для вдосконалення управлінських процесів у багатьох сферах бізнесу із різними потребами і масштабами діяльності. Україна посідає сьогодні друге місце серед країн Східної Європи за кількістю компаній у сфері ІІІ. У 2020-2024 роках в Україні засновано 34 нові ІІІ-компанії, проте загальний обсяг інвестицій у цій сфері залишається незначним [8].

Темпи розвитку інформаційних технологій сьогодні значно випереджають потреби у них їх користувачів, які не завжди мають належний рівень підготовки, щоб

ними повноцінно користуватись. Серед найпопулярніших є технології Big Data і Data Lake; BI-системи; платформа імітаційного моделювання ARIS Simulation; різноманітні CRM-, SCM-, ERM-системи; аналітичні інструменти, зокрема Tableau, Power BI, Qlik Sense, Google Analytics, SQL; кадрові ресурси, наприклад, Zoho People, Hurma System; системи управління ресурсами – Runn, Saviom, Smartsheet та інші. Про переваги використання окремих програмних продуктів і технологій для певних потреб українського бізнесу пишуть у своїй статті О. Загороднюк, М. Гоменюк, Л. Клименко, Н. Пітель [3].

Цифровізація у сучасному менеджменті має стосуватись не лише технологічної модернізації управлінських процесів, що часто можемо спостерігати на практиці, а й активного впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій в усі процеси планування, ухвалення рішень, координації і контролю на різних рівнях управління організації. Такий підхід дозволить зробити управлінські процеси більш прозорими, публічними, доступними у реальному часі і, водночас, стратегічно орієнтованими. Це, у свою чергу, вимагає від працівників компанії набуття та постійного вдосконалення цифрових вмінь і навиків, насамперед це стосується адміністративно-управлінського персоналу. Для досягнення професійного успіху менеджери вже сьогодні повинні усвідомлювати, які компетенції їм знадобляться у найближчому майбутньому.

Бернард Марр у своїй статті «20 найважливіших навичок, необхідних кожному для успіху в цифровому світі» розповідає про навички та вміння, які варто опанувати вже сьогодні, щоб бути професійно затребуваним у найближчому майбутньому [9] (рис.1). Очевидно, що цифрові навички це, насамперед, про вміння ефективно використовувати різні сучасні цифрові технології та інструменти у процесі комунікації, а також про безпеку їх застосування у особистій та професійній сфері. Проте, ці навички аж ніяк не є основними, пріоритетними чи самодостатніми в епоху цифровізації, адже не дадуть очікуваного ефекту без інших двох груп навичок.

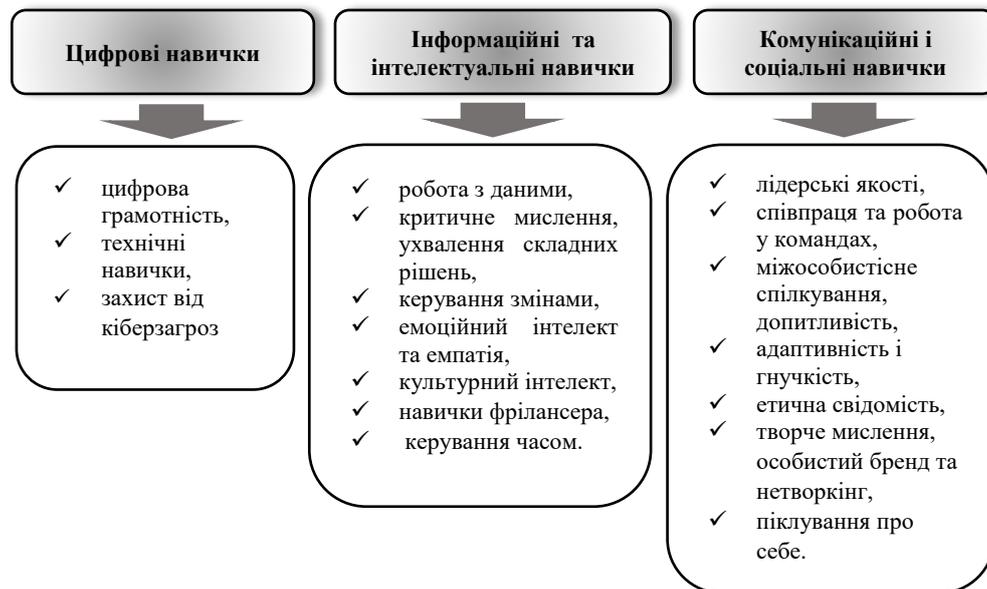


Рис.1. Навички, необхідні в епоху цифровізації (за Б. Марром)

Джерело: згруповано автором на основі [9]

Щоб бути ефективними у результатах та активними у цифровому просторі, менеджменту організацій необхідно постійно моніторити і розуміти особливості поведінки споживачів, постачальників, конкурентів та партнерів у цифровому інформаційно-комунікаційному середовищі. Для цього можна використовувати різноманітні аналітичні звіти експертних організацій щодо впровадження різноманітних цифрових технологій у світі, серед яких достатньо відомим є Digital 2025 Global Overview Report. Відповідно до оприлюдненої у вище згаданому звіті інформації, на початок 2025 року в Україні інтернетом користувалися 31,5 млн людей, а рівень проникнення доступу до мережі склав 82,4 %. Загалом у Східній Європі цей показник складає 90,6 %. З січня 2024 року до січня 2025 року кількість інтернет-користувачів в Україні зросла приблизно на 2,2 % [10]. Серед основних тенденцій розвитку цифровізації у сучасному світі аналітики виділяють такі:

- Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у цифровому середовищі бізнес-процесів, шляхом автоматизації контенту, реклами та персоналізацію взаємодії з користувачами (споживачами). Все це змінює маркетингові стратегії та скорочує витрати на виробництво матеріалів.

- Відбувається збільшення витрат на цифрову рекламу. Загальна сума інвестицій у цифрові канали перевищує \$790 млрд, що становить 72,7 % від загального рекламного бюджету 2024 року. Це свідчить про зростання залежності компаній від платного просування.

Багато дослідників розвивають концепцію про те, що Інтернет сьогодні перетворився з інфраструктури для задоволення тих чи інших потреб суспільства і бізнесу на фактор суспільного виробництва, адже створені на його основі технології і можливості дають змогу підприємствам значно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 1

**Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством [1, с.223]**

Аспект стратегічного управління	Вплив цифровізації	Приклад інструменту	Очікуваний ефект	Обмеження/ризика
Формування стратегії	Перехід від фіксованих стратегій до адаптивних цифрових моделей, побудованих на прогнозних даних	SAP Business Suite, Microsoft Dynamics 365	Підвищення стратегічної гнучкості та швидкості реагування	Низький рівень аналітичної культури у топ-менеджменту
Постановка стратегічних цілей	Динамічне оновлення стратегічних KPI з урахуванням змін у середовищі	BSC Designer, KPI Fire	Гнучкість управлінських цілей і швидкість їх корекції	Відсутність якісних вхідних даних
Прийняття рішень	Аналітичні платформи надають прогнозні сценарії, засновані на даних	IBM Watson Analytics, Tableau	Обґрунтованість та прискорення стратегічних рішень	Складність інтерпретації багаторівневої аналітики
Коригування стратегії	Реалізація адаптивного планування через сценарне прогнозування	Anaplan, Oracle Hyperion	Можливість швидкого оновлення стратегій без втрати ефективності	Висока вартість трансформації стратегічних процесів
Забезпечення прозорості	Створення дашбордів і систем аналітики для стратегічного моніторингу	Power BI, QlikView	Посилення підзвітності та довіри до стратегічних рішень	Перенасичення показниками, ризик інформаційного шуму

Л. Лігоненко у своїй статті пропонує узагальнену схему процесу впливу цифровізації на різні етапи стратегічного управління підприємством (табл.1). Авторка зазначає, що ефективність цифровізації управління результативністю залежить від рівня цифрової культури управління, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування цілісної інформаційної архітектури підприємства [1, с.225]. Серед базових чинників цифровізації у менеджменті організацій О. Панкратова виділяє такі як мобільність і простота підключення до інтернет-мережі, датифікація, комп'ютеризація, розвиток інформаційних технологій (в т.ч. і ШІ), швидкість, економосистемність [2].

Щоб участь працівників та керівників в інформаційно-комунікаційних процесах із використанням сучасних технологій була максимально ефективною, на підприємствах та й у суспільстві в цілому необхідно формувати і розвивати відповідну інформаційну культуру. Така культура має охоплювати культуру інновацій, культуру комунікації, цифрову культуру, культуру ризику і відповідальності, документообігу, самоменеджменту та особистісного розвитку, інформаційну гігієну і культуру позитивного сприйняття реальності тощо. Все це надважливо для ефективної комунікації у сучасному інформаційному просторі. Ванг Дечонг та О. Дольська у своїй статті із проблематики особливостей цифрової культури справедливо обстоюють позицію, що під час обговорення ролі людини у процесах діджиталізації «доречно використовувати терміни «людина цифрової культури» чи «особистість цифрової культури» [11], тим самим роблячи наголос на важливості сприйняття цифрового середовища через людину.

Якщо говорити про позитивні наслідки цифровізації, то очевидно, що ефективне впровадження в управлінські процеси інформаційно-комунікаційних технологій дозволить менеджерам:

- Скоротити терміни пошуку, опрацювання, аналізу, передачі та зберігання необхідної інформації, зокрема, у великих масштабах;
- Оптимізувати рутинні завдання та процеси;
- Підвищити ефективність ухвалення раціональних управлінських рішень, спростити та пришвидшити їх узгодження;
- Автоматизувати процеси документообігу і ведення діловодства;
- Використовувати переваги дистанційної та інтерактивної роботи,
- Підвищувати операційну ефективність, оптимізувати логістику та маркетинг;
- Знижувати витрати завдяки вищій продуктивності та підвищувати якість обслуговування споживачів.

Проте, водночас, все це вимагає від менеджменту компаній і держави активності у сфері забезпечення належного рівня кібербезпеки: захисту персональних даних, контролю за доступом до тих чи інших ресурсів; створення і зберігання резервних копій документів чи інформації тощо. Також варто пам'ятати і про інші ризики, зокрема, про потенційний вплив ШІ на ринок праці, про окремі етичні проблеми, які можуть виникнути у процесі використання цифрових технологій, про надмірну залежність людей від технологій та багато іншого.

Нові інформаційно-комунікаційні технології відкрили для бізнесу і людства загалом нове віртуальне комунікаційне середовище, яке з одного боку значно спрощує та оптимізує багато процесів, а з іншого – стає все більше знеособленим, втрачає певні форми і особливості традиційного соціального спілкування людей, руйнує особистісну ідентичність.

Незважаючи на усі переваги цифрового світу і на те, що кожному фахівцю варто бути вправним користувачем багатьох інформаційних систем, менеджмент та робота з людьми, які у багатьох випадках є надто ситуативними, потребує і потребуватиме розвитку м'яких навичок, які не підвладні цифровізації. Важливо розуміти та об'єктивно

оцінювати переваги та недоліки цифровізації у бізнесі та соціумі, використовувати її технологічні інструменти та можливості, і найголовніше – правильно визначати її межу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Попри війну, Україна має багато сильних сторін та можливостей для побудови сучасного інформаційного суспільства, яке сприятиме підвищенню якості життя людей і розвитку національної економіки в цілому. Для реалізації цих можливостей підприємствам необхідно докорінно змінювати методи роботи, технології управління, розвивати відповідні цифрові навички та компетенції працівників, формувати нову концепцію так званої «інформаційної культури» комунікації, інтегруватися у єдиний світовий інформаційний простір, який створюватиме ще більше можливостей для розвитку бізнесу, але при цьому не втрачати своєї особистої ідентичності.

1. Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-226. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Цифровізація управлінської діяльності. О. Загороднюк, М. Гоменюк, Л. Клименко, Н. Пітель, Л. Длугоборська. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 89-93. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5413/5466/12255> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Енциклопедія сучасної України. Електронний ресурс. URL: <https://esu.com.ua/article-12462> (дата звернення: 23.04.2025).
5. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. За ред. В. Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 158 с.
6. Про Національну програму інформатизації: Закон України №2807-IX від 1 грудня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
7. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 № 546-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
8. Олійник Д. Цифрова трансформація економіки України. Червень 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-cherven-2025-roku> (дата звернення: 02.05.2025).
9. Bernard Marr. The 20 Most Important Skills Everyone Needs To Succeed In A Digital World. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/07/18/the-20-most-important-skills-everyone-needs-to-succeed-in-a-digital-world/?sh=2efd90eb1cfe> (дата звернення: 23.04.2025).
10. Баловсяк Н. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. Найцікавіше зі звіту digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (дата звернення: 02.05.2025).
11. Ванг Дечонг, О.О. Дольська. Цифрова культура: особливості та її основні характеристики. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип.41. С.15-21. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d1ade76-f890-48b1-a211-2b765384eb08/content> (дата звернення: 15.07.2025).

### References

1. Lihonenko, L.O. (2025). The impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy, *Ekonomichnyy prostir*, vol. 199, pp. 220-226. Retrieved from: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf> (Accessed 10 May 2025).
2. Pankratova, O.M. (2021). Digitalization as a modern trend in management development, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 33. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (Accessed 15 May 2025).
3. Zahorodnyuk, O. Homenyuk, M. Klymenko, L. Pitel', N. and Dluhobors'ka L. (2025). Digitalization of management activities, *Ekonomichna nauka. Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 89-93. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5413/5466/12255> (Accessed 02 May 2025).
4. Encyclopedia of Modern Ukraine. Retrieved from: <https://esu.com.ua/article-12462> (Accessed 23 April 2025).
5. Voronkova, V.G. (2018). *Informatsiyno-komunikatsiynny menedzhment: navchal'no-metodychnyy posibnyk [Information and communication management: a teaching and methodological manual]*, Zaporizhzhia State Engineering Academy, Zaporizhzhia, Ukraine.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022). The Law of Ukraine About the National Informatization Program. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (Accessed 12 May 2025).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution. On approval of the Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine for the Period Until 2030 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025–2027. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text> (Accessed 12 May 2025).
8. Oliynyk, D. (2025). Digital Transformation of the Ukrainian Economy. June 2025. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-cherven-2025-roku> (Accessed 02 May 2025).
9. Marr, B. (2022). The 20 Most Important Skills Everyone Needs To Succeed In A Digital World. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/07/18/the-20-most-important-skills-everyone-needs-to-succeed-in-a-digital-world/?sh=2efd90eb1cfe> (Accessed 23 April 2025).
10. Balovsiak, N. (2025). Internet, social networks, streaming and video. The most interesting from the digital 2025 report on interaction with digital technologies. Retrieved from: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-provzayemodiyu-z-cyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (Accessed 02 May 2025).
11. Dechong, V. and Dolska, O. (2023). Digital culture: features and its main characteristics. *Aktual'ni problemy filosofiyi ta sotsiologiyi*, vol. 41, pp.15-21. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d1ade76-f890-48b1-a211-2b765384eb08/content> (Accessed 15 May 2025).

**INFORMATION AND COMMUNICATION PROCESSES IN THE ACTIVITIES  
OF AN ORGANIZATION AS AN OPEN SYSTEM IN THE ERA OF  
DIGITALIZATION****Oksana Zhuk<sup>1</sup>, Ihor Fedoryshyn<sup>2</sup>**<sup>1</sup>*Ivan Franko National University of Lviv, 79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: Oksana.Zhuk@lnu.edu.ua**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0979-6028>*<sup>2</sup>*Ivan Franko National University of Lviv, 79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: Ihor.Fedoryshyn@lnu.edu.ua**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3284-296X>*

**Abstract.** The article examines the essence and features of the use of information and communication technologies in the management of modern organizations. The purpose of the article is to summarize modern trends in the digitalization of communications in the management of organizations, to substantiate the importance of research and use of the capabilities of information and communication tools in the processes of automation of management, when working with people, in the internal and external environments of the functioning of modern organizations.

The importance of the role of effective communication tools and systems for optimizing management functions is substantiated. A general overview of software products and information systems common in management is provided. Special attention is paid to the formation and development of digital skills of employees and managers. The importance of the use of information and communication tools in the process of strategic development of enterprises is revealed, in particular in a dynamic and unstable business environment.

The main provisions of the National Informatization Program are analyzed, which determines the features of the policy in the field of Informatization to meet the needs and development of the information society, the introduction of information and communication and digital technologies. The main trends in the development of digitalization in the modern world are summarized. The positive and negative consequences of digitalization processes for business and management in general are identified. The role of the human factor in digitalization processes is shown, in particular, the importance of special human skills and abilities that AI will not replace.

The need for the formation and development of an appropriate information culture in enterprises and in society as a whole is substantiated. Such a culture should include a culture of innovation, a culture of communication, a digital culture, a culture of risk and responsibility, document flow, self-management and personal development, information hygiene and a culture of positive perception of reality, etc. It is concluded that the use of information and communication tools in management should occur with an understanding of the limits of digitalization.

**Keywords:** information, communication, information technology, digitalization, communication skills, digital skills, information culture.

*Стаття надійшла до редколегії 17.05.2025*

*Прийнята до друку 25.06.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 09.07.2025*