

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Стратегічне управління комунікаційним механізмом підприємства в
умовах бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Лазаренко Михайло Романович

Керівник:

Олійник Аліна Сергіївна

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лазаренка Михайла Романовича

1. Тема роботи «Стратегічне управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник Аліна Сергіївна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища

РОЗДІЛ 2. Оцінка стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища

РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Михайло ЛАЗАРЕНКО

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

АНОТАЦІЯ

Лазаренко М.Р. «Стратегічне управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Ключові слова: комунікаційний механізм, стратегічне управління, бізнес-середовище, корпоративні комунікації, комунікаційна стратегія, інформаційні потоки, організаційна взаємодія.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність управління комунікаційним механізмом підприємства	9
1.2. Понятійно-категоріальний апарат інформаційно- комунікативного менеджменту в системі управління підприємством	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз комунікаційного механізму підприємства	34
2.3. Діагностика управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	50
3.1. Удосконалення процесу управління інформаційно- комунікаційним потенціалом підприємства	50
3.2. Напрями покращення комунікаційного механізму на підприємстві	58
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне стратегічне управління комунікаційним механізмом підприємства набуває особливого значення, оскільки саме якісні комунікації формують конкурентоспроможність, забезпечують сталі відносини із споживачами, партнерами та внутрішніми стейкхолдерами. Зростання ролі цифрових технологій, соціальних мереж, відкритих даних та інтерактивних платформ трансформує традиційні моделі комунікацій, вимагаючи від підприємств переходу до системного, стратегічного підходу в управлінні інформаційними потоками. Розбудова ефективного комунікаційного механізму стає ключовим чинником адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення його гнучкості та результативності управлінських рішень.

Питанням управління комунікаціями та їх стратегічного розвитку присвячені праці багатьох учених. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили Ф. Котлер, який обґрунтував концепції маркетингових комунікацій та інтегрованих комунікацій; М. Портер, який акцентував увагу на ролі інформації у формуванні конкурентних переваг; Д. Аакер, який досліджував вплив комунікацій на формування бренду та корпоративної репутації. Серед українських учених проблематику стратегічного управління комунікаціями підприємства вивчали О. Виноградова, Н. Чухрай, О. Дашкевич, С. Ілляшенко, які зосереджували увагу на питаннях маркетингових комунікацій, управління репутацією та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Незважаючи на суттєві наукові напрацювання, потребують подальшого дослідження механізми формування ефективної комунікаційної стратегії підприємства з урахуванням особливостей сучасного цифрового бізнес-простору.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою:

«Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалися основи управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності управління комунікаційним механізмом підприємства;
- вивчення понятійно-категоріального апарату інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз комунікаційного механізму підприємства;
- діагностика управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства;
- удосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства;
- напрями покращення комунікаційного механізму на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне та об'єктивне вивчення стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Теоретичною основою стали методи аналізу, синтезу,

узагальнення та системного підходу, які дали змогу опрацювати наукові джерела, сформувати понятійний апарат та розкрити сутність комунікаційних процесів як елемента стратегічного управління. Аналітичну частину дослідження забезпечили такі інструменти, як SWOT- і PEST-аналіз, аналіз бізнес-процесів та контент-аналіз внутрішніх документів і корпоративних повідомлень, що дало можливість охарактеризувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування комунікаційної політики. Для опрацювання кількісних і якісних даних застосовувалися методи статистичного аналізу, порівняння, аналітичного групування та графічної інтерпретації результатів. З метою обґрунтування стратегічних рекомендацій використано методи моделювання, прогнозування та експертних оцінок, що дозволило визначити оптимальні напрями вдосконалення комунікаційного механізму.

Інформаційну основу становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– підхід до формування стратегічного комунікаційного механізму підприємства шляхом інтеграції інструментів внутрішніх і зовнішніх комунікацій у єдину систему стратегічного управління, що дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін бізнес-середовища;

– методичний підхід до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності підприємства, який доповнено системою показників, що враховують не лише результативність інформаційних потоків, але й їхній вплив на управлінські рішення та стратегічний розвиток;

– модель управління комунікаційними потоками, що враховує ризики інформаційних розривів, конфліктів та перевантаження комунікаційних каналів, що дозволяє своєчасно ідентифікувати проблеми та мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства.

набули подальшого розвитку:

– теоретичне обґрунтування ролі стратегічних комунікацій у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, зокрема через уточнення сутності комунікаційного механізму як системи взаємопов'язаних управлінських, інформаційних і поведінкових елементів;

– класифікація інструментів корпоративних комунікацій, доповнена критеріями стратегічної результативності й релевантності до умов динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Лазаренко М.Р., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

2. Лазаренко М., Олійник А. Удосконалення контролю у системі управління економічною безпекою підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 114–116.

3. Лазаренко М., Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 60 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність управління комунікаційним механізмом підприємства

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства мають не лише реагувати на сформований ринковий попит, а й активно працювати над його формуванням. Це забезпечується завдяки застосуванню різних методів і форм комунікаційного менеджменту, спрямованих на стимулювання продажів та підвищення результативності комерційної діяльності. До таких інструментів належать рекламні кампанії, публічні комунікації, діяльність у соціальних мережах, заходи з формування бренду тощо, які дають змогу привертати увагу цільових аудиторій і підвищувати їх інтерес до продукції підприємства.

Комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль у системі сучасного управління підприємством у двох ключових напрямках. По-перше, він забезпечує збирання, обробку та розповсюдження необхідної інформації всередині організації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищує загальну ефективність діяльності. По-друге, він підтримує налагоджений комунікаційний процес між структурними підрозділами та рівнями управління, що дозволяє посилювати взаємодію, покращувати координацію та підвищувати продуктивність колективу [8, с. 24].

Комунікаційний менеджмент є складовою сучасних управлінських концепцій економічних систем. Він досліджує взаємодію різних елементів у часі та просторі, спрямовану на ефективне використання різних видів капіталу. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти закономірності обміну інформацією та знаннями у процесі формування, функціонування та розвитку економічних систем. Основною його метою є підвищення результативності

управління економічними процесами шляхом оптимізації використання комунікаційних ресурсів [11, с. 112].

Комунікація виступає ключовою управлінською технологією, оскільки саме через неї здійснюється обмін інформацією та іншими видами ресурсів, необхідних для підтримки результативного комунікаційного процесу. Термін «комунікація» має широкий спектр трактувань і ґрунтується на міждисциплінарних підходах, перетинаючись із філософією, соціологією, психологією, лінгвістикою, етнографією та педагогікою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «комунікація» [7; 8; 9; 11; 15; 19; 20; 40; 43; 59]

Автор	Визначення
Бірюкова Т.Л.	Комунікація – це всеохоплюючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону або читають і складають службові записки, листи і звіти.
Бурмака Т. М., Великих К.О.	Комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Васильченко М.І.	Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників.
Винокуров В. А.	Комунікація – це передача і прийом будь-якої інформації.
Гарматюк О.О.	Комунікація – це переміщення людей, продукції, енергії, інформації, фінансів, які забезпечують взаємодію суспільства та його життєдіяльність.
Дем'яненко С. І.	Комунікація – це 1) спілкування, передача інформації; 2) спілкування, в процесі якого одна самотня душа відкриває себе іншій, між людьми встановлюється духовний зв'язок.
Дикань В. Л.	Комунікація – це форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні (комунікабельності) людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.
Олійник Н.Ю.	Комунікація – це технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами (або групами).
Палеха Ю. І.	Комунікація – це обмін думками та досягнення взаємного порозуміння між людьми в процесі спілкування.
Шершньова З.Є.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.

Комунікаційне середовище підприємства охоплює інформаційну інфраструктуру, що включає систему організаційних структур і

технологічних засобів, які забезпечують підтримку та розвиток внутрішніх інформаційних потоків, а також формують умови для ефективної комунікаційної взаємодії.

Протягом тривалого періоду існування поняття «комунікація» набуло численних трактувань, однак його сутність незмінно пов'язується з процесом передачі інформації від джерела до отримувача з метою впливу на його сприйняття та поведінку. Успішна комунікація передбачає обов'язкову наявність зворотного зв'язку, що забезпечує розуміння та коригування інформаційного обміну.

Комунікаційний менеджмент виступає ключовою складовою сучасної професійної діяльності, спрямованої на організацію ефективних комунікацій як всередині підприємства, так і з його зовнішнім середовищем. Він передбачає використання широкого спектра методів, прийомів і технологій, які дають змогу підтримувати як інформаційну, так і емоційну взаємодію між співробітниками, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Основною метою комунікаційного менеджменту є забезпечення стабільності, узгодженості та взаєморозуміння між учасниками взаємодії, що сприяє досягненню спільних цілей і підвищенню загальної результативності діяльності підприємства [55, с. 62].

У сучасних умовах комунікаційний менеджмент розглядається як важлива управлінська технологія. Він охоплює роботу з документацією, персоналом, технічним і програмним забезпеченням, спрямовану на організацію, підтримку та оптимізацію інформаційних процесів. Важливою складовою є також дотримання нормативних процедур щодо формування, обробки та використання інформаційних ресурсів, що забезпечує ефективний обмін даними в межах підприємства та сприяє підвищенню продуктивності його діяльності [25, с. 40].

Серед специфічних функцій комунікаційного менеджменту науковці виділяють такі:

- інтегративну, яка сприяє об'єднанню ділових партнерів, фахівців і

членів організації для спільного комунікаційного процесу, обміну досвідом та генерування нових ідей;

- інформаційну, що передбачає передачу необхідних даних та пояснення інноваційних рішень, важливих для здійснення професійної діяльності;

- контакто-встановлюючу, спрямовану на формування ціннісних орієнтацій, зміцнення довіри та переконання партнерів у доцільності обраних стратегій взаємодії.

Основні завдання комунікаційного менеджменту включають:

- забезпечення інформаційної підтримки управлінських процесів, оскільки надання повної, достовірної та своєчасної інформації є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень. Сучасні цифрові інструменти сприяють оптимізації збору, аналізу та використання даних, що вимагає правильного вибору технологічних рішень відповідно до потреб підприємства;

- організацію управління обробкою інформації на всіх рівнях, що передбачає контроль за зберіганням, передаванням, використанням та захистом даних. Належно встановлені процедури, політики безпеки та стандарти роботи забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність інформації;

- забезпечення ефективного управління комунікаціями, яке полягає у плануванні, реалізації та контролі всіх форм внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Це охоплює визначення комунікаційних стратегій, вибір оптимальних каналів взаємодії та формування результативних механізмів обміну інформацією, що є ключовим чинником досягнення взаєморозуміння між стейкхолдерами [6, с. 115].

Комунікаційний менеджмент охоплює всі функції управління підприємством і поступово формує окрему сферу знань, тісно пов'язану з розвитком комунікаційних та інформаційних наук. Ці науки відповідають вимогам сучасної інформаційної парадигми та мають власну специфіку, яка

відрізняє їх від соціальних, гуманітарних, технічних, природничих та інших наук, формуючи окрему методологічну основу для дослідження комунікаційних процесів [28, с. 147].

Комунікаційний менеджмент є галуззю, що досліджує та впроваджує методи, підходи і технології, спрямовані на організацію, регулювання та розвиток комунікаційних процесів на підприємстві. Він охоплює питання управління комунікаційними ресурсами, використання сучасних систем передавання інформації, впровадження інтелектуальних технологій, телекомунікаційних рішень, технічних засобів та програмних платформ. Основною метою комунікаційного менеджменту є оптимізація процесів одержання, обробки, зберігання та поширення інформації для забезпечення максимальної ефективності управління та підвищення результативності діяльності організації.

Концепція комунікаційного менеджменту включає низку ключових підходів [25, с. 40]:

- економічний підхід, який передбачає визначення доцільності залучення нової інформації, враховуючи її корисність та витрати на її отримання;
- аналітичний підхід, зосереджений на вивченні інформаційних і комунікаційних потреб користувачів, структур та підрозділів підприємства;
- організаційний підхід, що розглядає вплив комунікаційних технологій на структуру, функції та процеси управління;
- системний підхід, який інтерпретує обробку інформації та організацію комунікацій як комплексний і цілісний процес, орієнтований на оптимізацію каналів взаємодії, ресурсів, методів роботи та витрат.

Комунікаційний менеджмент можна розглядати як синонім внутрішньоорганізаційного управління інформаційними потоками, проте він має ширший характер, оскільки охоплює також усі форми комунікаційної діяльності в організації. У цьому контексті комунікація розглядається як важливий виробничий ресурс, що є основою для прийняття управлінських

рішень та формування стратегії.

З позиції системного підходу комунікаційний менеджмент поєднує планування, організацію, координацію та контроль комунікаційних процесів і інформаційних потоків. Такий підхід дає змогу трактувати підприємство як цілісну систему, у якій процеси обміну інформацією та взаємодії між підрозділами є взаємозалежними і формують основу ефективності. Головним завданням комунікаційного менеджменту є забезпечення оптимального руху інформації та побудова ефективних комунікацій для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Комунікаційний менеджмент є ключовою складовою системи управління сучасним підприємством. Він охоплює як внутрішню комунікацію між працівниками та підрозділами, так і зовнішню взаємодію із партнерами, клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Його впровадження сприяє покращенню якості управлінських рішень, підвищенню продуктивності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Рациональне управління комунікаціями створює основу для досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування організації [32, с. 47].

Оскільки документи є одним із базових носіїв інформації в організаційних структурах, принципи комунікаційного менеджменту ефективно застосовуються у сфері управління документацією. Оптимізація процесів зберігання, обробки та пошуку документів сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та забезпечує якісний інформаційний супровід роботи підприємства [43, с. 62].

Функціонування системи комунікаційного менеджменту потребує належного забезпечення ресурсами, ефективних технологій та оптимальної взаємодії внутрішніх елементів. Такий комплекс забезпечує якісний обмін інформацією, високу швидкість її обробки та результативність комунікативної діяльності.

Кожен елемент системи комунікаційного менеджменту має власні характеристики, що оцінюються за спеціальними та інтегральними

показниками. Спеціальні показники дозволяють аналізувати швидкість обробки інформації, надійність передачі даних, ступінь захищеності та інші параметри. Інтегральні показники дають змогу оцінити загальну ефективність системи, що допомагає приймати рішення щодо її модернізації та розвитку.

Крім технічних і процедурних компонентів, важливим чинником є людський фактор. Риси характеру працівників, їх комунікативна культура, здатність до кооперації та рівень володіння сучасними технологіями значною мірою впливають на якість внутрішньої та зовнішньої комунікації. Соціально-психологічні особливості персоналу формують комунікативний клімат підприємства та впливають на продуктивність роботи [46, с. 40].

Таким чином, комунікаційний менеджмент є результатом розвитку інформаційно-технологічної революції, що визначила нову роль інформації як стратегічного ресурсу управління. У сучасному бізнес-середовищі ефективна організація комунікаційних процесів стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності та успішності підприємства.

Управління комунікаційним механізмом підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність зі створення, організації, регулювання та розвитку системи комунікацій, яка забезпечує своєчасний, точний і повноцінний обмін інформацією між усіма учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища. Сутність цього управління полягає у формуванні ефективної структурно-функціональної моделі комунікацій, що дозволяє підприємству підтримувати стабільний інформаційний потік, оптимізувати взаємодію між підрозділами, налагоджувати продуктивні відносини з партнерами, клієнтами, інвесторами, державними органами та громадськістю.

Комунікаційний механізм охоплює сукупність методів, інструментів, технологій та каналів передачі інформації, що забезпечують реалізацію управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей підприємства. Його управління передбачає планування комунікаційної політики, формування інформаційних потоків, регулювання внутрішніх і зовнішніх комунікацій,

моніторинг ефективності інформаційного обміну, а також коригування використаних підходів відповідно до змін бізнес-середовища.

Важливою складовою сутності управління є забезпечення координації комунікацій між різними рівнями управління, мінімізація бар'єрів і спотворень інформації, підтримання прозорості в організації та формування довіри серед працівників і зовнішніх стейкхолдерів. Управління комунікаційним механізмом також передбачає використання сучасних цифрових технологій, інформаційних систем і інструментів автоматизації, що дозволяють підвищити швидкість, точність і безпечність передачі даних.

Взаємодія між працівниками на різних рівнях управління є важливою у формуванні ефективної комунікації та психологічного клімату в колективі. Відкритість, взаєморозуміння та підтримка взаємовідносин сприяють покращенню співпраці та досягненню спільних цілей. Система інформаційного забезпечення допомагає управлінцям приймати осмислені рішення, впроваджувати стратегії, контролювати процеси та удосконалювати ефективність виробництва і мотивації персоналу. Система контролю також забезпечує постійний моніторинг результатів і вчасну корекцію дій для досягнення бажаних цілей [47, с. 39].

Таким чином, сутність управління комунікаційним механізмом підприємства полягає у створенні та підтримці цілісної, послідовної й стратегічно спрямованої системи інформаційного обміну, яка охоплює всі рівні та підрозділи організації. Такий механізм забезпечує своєчасне передавання та отримання актуальної інформації, що є основою для оперативного та обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Ефективно налагоджені комунікації сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, покращують взаємодію між працівниками, зменшують ризики виникнення конфліктів та інформаційних розривів. Вони також формують позитивний імідж підприємства серед партнерів, клієнтів та внутрішніх стейкхолдерів, що посилює рівень довіри до організації.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством

Система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством є невід'ємним елементом сучасного бізнес-середовища. Інформація та комунікація виступають її основними компонентами, оскільки саме вони забезпечують якісне та своєчасне прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури.

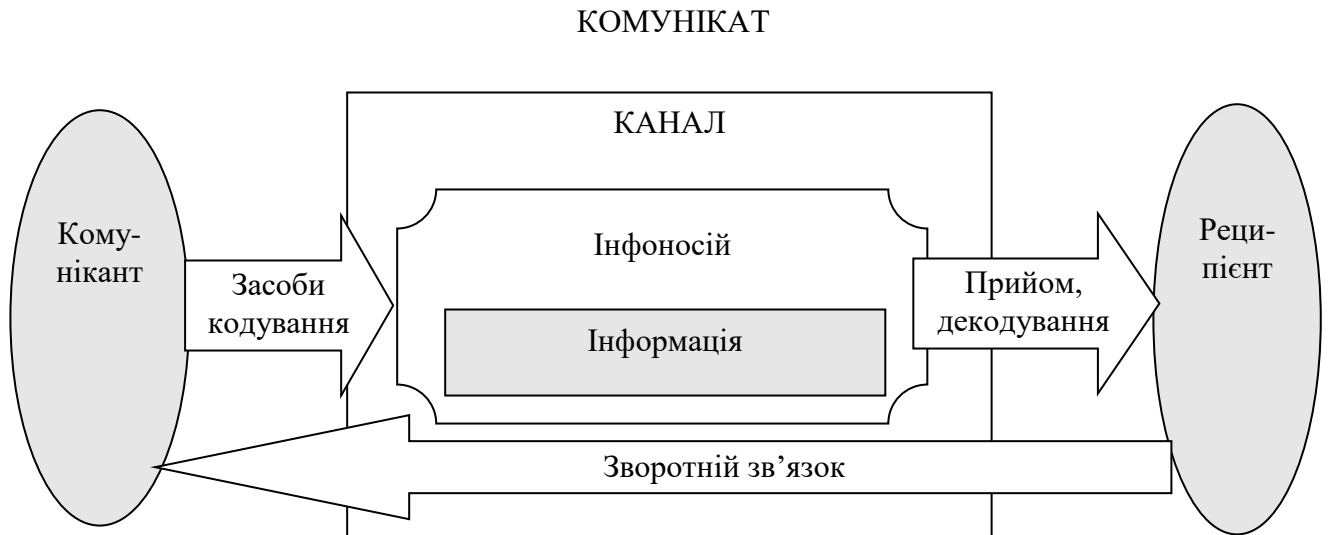
Інформація – це опрацьовані та проаналізовані дані, що дозволяють формувати певні висновки й орієнтири для розвитку підприємства. Комунікація ж є інструментом передавання цієї інформації між структурними підрозділами, працівниками, партнерами, клієнтами та іншими учасниками взаємодії [54, с. 147]. Взаємодіючи між собою, ці два елементи забезпечують узгодженість у функціонуванні підприємства та сприяють його адаптації до умов сучасного конкурентного середовища.

Успішність управління залежить від узгодженого функціонування внутрішніх змінних, впливу зовнішніх чинників та ефективності прийняття рішень. Важливу роль тут відіграють інформаційні потоки й комунікаційні процеси, які забезпечують рух даних, сприяють формуванню аргументованих рішень та налагоджують взаєморозуміння між різними ланками управління.

Комунікація виступає одним із ключових інструментів управління, оскільки забезпечує якісний обмін інформацією між співробітниками, мінімізує ризики непорозумінь та конфліктів, підвищує ефективність командної роботи. Тому важливим завданням є розвиток комунікаційних компетенцій як управлінського апарату, так і персоналу підприємства.

Інформаційні ресурси, комунікаційні процеси та технічні засоби їх забезпечення є складовими інфраструктури управління, від яких залежить продуктивність діяльності організації. Швидкий доступ до актуальної інформації та налагоджені канали комунікації забезпечують підприємству конкурентні переваги та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Реакція адресата залежить від того, наскільки правильно він зрозумів зміст повідомлення. Тому ефективними вважаються ті комунікації, в яких отримана інформація інтерпретується саме так, як було задумано відправником. Водночас важливо враховувати, що однакове повідомлення може мати різне значення для різних учасників комунікаційного процесу.



Комунікант – відправник інформації.

Інфоносій – матеріальний носій (для традиційних) чи файл (для електронних) документів.

Канал – шлях, по якому передається інформація (традиційна пошта), телекомунікаційний канал (електронні засоби зв'язку, інтернет тощо).

Комунікат – медіапростір, мережеве середовище для передавання, випромінювання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків чи повідомлень будь-якого роду проводимими, радіо, оптичними або іншими електромагнітними системами.

Реципієнт – одержувач інформації.

Кодування – певні мови, якими представлено зміст інформації.

Декодування – розшифрування коду, що може вимірюватись від 0 до 100 %.

Рис. 1.1. Модель інформаційно-комунікаційного менеджменту [35, с. 168]

Процес інформаційно-комунікаційної взаємодії включає такі послідовні етапи [10, с. 2]:

- формування або вибір ідеї – визначення змісту повідомлення, яке має бути передане;
- кодування – перетворення ідеї на вербальні або невербальні символи;
- вибір каналу – визначення оптимального способу передавання інформації (електронна пошта, телефон, відеозв'язок тощо);
- передача повідомлення – донесення інформації до одержувача через

обраний канал;

- декодування – інтерпретація отриманих символів та відтворення їх у вигляді думок;

- оцінювання та уточнення – аналіз змісту повідомлення й уточнення деталей у разі потреби;

- зворотний зв'язок – відповідна реакція одержувача, що дає змогу оцінити правильність сприйняття інформації.

Ці стадії забезпечують цілісність та результативність комунікаційного процесу, сприяючи ефективному взаєморозумінню між окремими працівниками та групами.

Комунікаційний механізм підприємства є багатоелементною системою, що забезпечує рух інформації всередині організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Його структура охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує специфічні функції у процесі управління [9, с. 112].

Інформаційні ресурси. До них належать дані про внутрішні та зовнішні процеси, статистичні показники, фінансова звітність, аналітичні матеріали, ринкові огляди, результати досліджень. Інформаційні ресурси формують основу для підготовки управлінських рішень та розвитку стратегічних напрямів діяльності.

Канали комунікації. Містять формальні та неформальні шляхи передачі інформації: вертикальні (зверху-вниз, знизу-вверх), горизонтальні та діагональні комунікації. Сюди також входять цифрові канали (електронна пошта, корпоративні платформи, CRM-системи), традиційні засоби передання інформації та сучасні комунікаційні технології.

Комунікаційні процеси. Це збір, обробка, аналіз, передача, зберігання та використання інформації. Кожен етап впливає на швидкість і якість управлінських рішень. Важливою складовою є зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати управлінські дії й оцінювати ефективність функціонування системи.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Сюди належать програмні продукти, комп'ютерні мережі, апаратні засоби, корпоративні системи управління (ERP, CRM, SCM), системи електронного документообігу, штучний інтелект та цифрові інструменти аналізу даних. Вони забезпечують швидкість, надійність і захищеність інформаційних потоків.

Суб'єкти комунікацій. Це працівники, структурні підрозділи, менеджери різних рівнів, зовнішні партнери та інші стейкхолдери. Вони беруть участь у ініціюванні та передачі інформації, формуванні комунікаційних повідомлень і прийнятті рішень. Ефективність механізму залежить від компетентності цих суб'єктів та їхнього вміння взаємодіяти.

Нормативно-організаційне забезпечення. Містить регламенти, стандарти комунікації, політики використання інформації, правила доступу до даних, документообіг та організаційні процедури. Завдяки цьому комунікації стають упорядкованими та контрольованими.

Комунікаційна інфраструктура. Включає технічну базу: сервери, мережеве обладнання, засоби захисту інформації, офісну техніку. Інфраструктура є основою для безперервного функціонування всіх комунікаційних процесів.

Механізми контролю та оцінки ефективності. Це системи моніторингу інформаційних потоків, аудит комунікацій, аналіз швидкості передачі інформації, ступеня її достовірності, своєчасності та впливу на результати діяльності підприємства.

Цілями комунікації на підприємстві є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну даними, створення каналів для координації завдань і дій окремих працівників та груп, а також регулювання й оптимізація інформаційних потоків організації.

Структура інформаційних процесів підприємства [9; 25; 46]

Види інформаційних процесів	Форми інформаційних процесів		
	Комп'ютеризовані процеси	Документальні процеси	Інтелектуальні процеси
Інформаційний обмін	Отримання (передача) інформації у електронному вигляді	Отримання (передача) інформації у паперовому вигляді	Отримання (передача) інформації через безпосереднє спілкування
Обробка інформації	Обробка інформації за допомогою комп'ютерної техніки	Обробка інформації за допомогою канцелярських засобів	Обробка інформації за допомогою мислительних можливостей людини
Зберігання інформації	Зберігання інформації у електронному вигляді	Зберігання інформації у паперовому вигляді	Зберігання інформації у формі знань, вмінь та навичок

Комунікація відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та злагодженості колективу. Вона включає як офіційне передавання інформації, так і неформальне спілкування, яке сприяє зміцненню взаємовідносин між співробітниками, запобіганню конфліктів та поліпшенню робочого клімату.

Ефективність внутрішніх комунікацій значною мірою залежить від стилю управління. Авторитарне ставлення керівництва може знизити відкритість та якість обміну інформацією, тоді як рівноправна і довірлива комунікація сприяє плідній взаємодії та досягненню спільних цілей.

Створення здорової та продуктивної робочої атмосфери потребує відповідальності керівників, належного контролю і організації зворотного зв'язку, а також заохочення працівників до своєчасного й якісного виконання завдань.

Ефективна комунікація включає не лише правильне передавання інформації, а й уміння взаємодіяти зі співрозмовником: чітко та зрозуміло формулювати повідомлення, слухати, адекватно реагувати на відповіді та використовувати оптимальні канали комунікації (особиста розмова, електронні листи, відеоконференції) [41, с. 65].

Підтвердження розуміння отримувачем є важливим етапом комунікаційного процесу, оскільки воно гарантує, що повідомлення

правильно сприйняте і передане відповідному адресату. Правильне сприйняття та передача інформації є ключовими для успішного обміну даними, а впевненість у готовності співрозмовника прийняти інформацію сприяє підвищенню ефективності взаємодії.

Для кращого розуміння механізму управління інформацією та комунікаціями на підприємстві слід розглядати основні стадії процесу обміну інформацією [49, с. 72]:

Походження ідеї – полягає у формуванні та відборі інформації, коли потенційний відправник визначає доцільність її передачі та визначає коло одержувачів.

Кодування інформації та вибір каналу – перетворення ідеї у форму, зручну для передачі та сприйняття одержувачем. На цьому етапі інформація стає повідомленням, а для його передачі обираються відповідні канали: мовна передача, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку або їх комбінації.

Передача повідомлення – відправник надсилає інформацію через обраний канал. Саме цей етап є ключовим у процесі комунікації, адже від ефективності доставки залежить успішність обміну даними.

Декодування інформації – одержувач інтерпретує отримані символи у власній уявній формі. Важливо, щоб символи мали однакове значення для відправника та одержувача, що забезпечує правильне розуміння змісту повідомлення.

Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від взаємозв'язку внутрішніх змінних, впливу зовнішніх факторів та ефективного виконання управлінських функцій. Без відповідних інформаційних потоків та злагодженої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту реалізація цих процесів неможлива [54, с. 51].

На сучасних підприємствах комунікація перестала бути лише засобом передавання даних і перетворилася на один із ключових інструментів управління діловими відносинами. Інформація та комунікації, разом із

засобами їх ефективного використання, формують інфраструктуру управління підприємством.

Таблиця 1.3

**Стадії управління інформаційно-комунікаційним процесом
підприємства [6; 14; 17; 23; 29]**

Стадія процесу	Завдання	Основні інструменти та канали	Роль у управлінні
Походження ідеї	Формування та відбір інформації; визначення доцільності обміну та кола одержувачів	Аналітичні звіти, внутрішні дослідження, наради, мозкові штурми	Забезпечує підготовку релевантної та цінної інформації для управлінських рішень
Кодування інформації та вибір каналу	Перетворення ідеї у повідомлення, вибір способу передачі	Письмові документи, електронна пошта, месенджери, усна комунікація, відеоконференції	Забезпечує зрозумілу форму повідомлення та ефективну його доставку
Передача інформації	Надсилання повідомлення через обраний канал	Канали зв'язку: внутрішня мережа, електронна пошта, усна презентація, онлайн-платформи	Гарантує доставку інформації до одержувача у визначений термін
Декодування інформації	Інтерпретація отриманих символів і повідомлень	Усне обговорення, письмовий аналіз, інтерактивні системи	Забезпечує правильне розуміння змісту повідомлення та формує основу для прийняття рішень
Зворотній зв'язок	Оцінка повідомлення одержувачем, уточнення та підтвердження розуміння	Зустрічі, електронні повідомлення, опитування, коментарі	Сприяє коригуванню управлінських рішень і підтримує ефективний обмін інформацією

Отже, управління інформаційно-комунікаційним процесом є важливою складовою сучасних економічних систем. Воно забезпечує ефективний обмін інформацією та знаннями, сприяє розвитку бізнесу та формуванню конкурентних переваг. Ефективна комунікація на всіх рівнях – зі споживачами, постачальниками та працівниками – виступає ключовим ресурсом підприємства, що впливає на ділові, фінансові та часові показники діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Комунікаційний менеджмент спрямований на організацію, виробництво та забезпечення доступу до необхідної інформації, що дозволяє ефективно управляти ресурсами підприємства. Для цього створюється відповідне інформаційне середовище та застосовується спеціалізоване програмне забезпечення, яке підтримує процеси управління. Система інформаційно-комунікаційного забезпечення базується на взаємодії двох ключових елементів: інформації та комунікації. Інформація включає дані, факти та знання, необхідні для прийняття управлінських рішень, тоді як комунікація забезпечує її передачу між учасниками управління. Поєднання цих складових дозволяє підприємству формувати ефективну систему управління, що підвищує продуктивність та економічні результати.

2. Інформаційно-комунікаційний менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством і виконує функцію забезпечення керівників усіх рівнів необхідною інформацією для прийняття рішень. Ефективне інформаційне забезпечення сприяє оптимізації діяльності підприємства, удосконаленню управлінських процесів і досягненню стратегічних цілей. В сучасних умовах велике значення має інтеграція інформації та комунікаційних технологій, оскільки інформація виступає ключовим ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень, а комунікація забезпечує взаємодію між працівниками, клієнтами та партнерами. Застосування сучасних технологій обміну інформацією та комунікаційних платформ підвищує продуктивність та ефективність роботи підприємства.

3. Науково-технічний прогрес у сфері комунікацій сприяє зростанню глобалізації, посилює взаємозалежність економічних і соціально-культурних систем та формує основу для розвитку єдиної світової системи економічних, політичних і соціальних зв'язків.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є фермерське господарство, розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Управлінська структура підприємства є досить компактною: голова господарства поєднує функції керівника та головного бухгалтера, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та контролювати фінансові потоки. Постійна зайнятість забезпечується членом родини, а для виконання сезонних робіт щороку залучається додаткова робоча сила. За останні п'ять років кількість найманих сезонних працівників не була меншою ніж п'ять осіб (додаток А), що свідчить про стабільність і плановість сезонної зайнятості.

Основною метою діяльності фермерського господарства є отримання стабільного прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів господарської діяльності, що відповідають чинному законодавству та положенням статуту підприємства. Орієнтація на результативність та економічну ефективність зумовлює необхідність ретельного планування, оптимізації всіх виробничих процесів та раціонального використання ресурсів.

Важливою складовою ефективного управління є ресурсний потенціал господарства, який включає земельні ресурси, основні та оборотні засоби, а також організацію товарної політики. Наявні ресурси визначають можливості підприємства щодо розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних планів розвитку. Особливу увагу слід приділити земельним ресурсам, оскільки вони є основою агровиробництва та впливають на ефективність використання всіх

інших ресурсів.

Актуальним є проведення детального аналізу змін у складі та структурі земельного фонду підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити динаміку використання земельних ділянок, визначити рівень їх ефективності та вплив на загальні результати діяльності господарства. Крім того, він допомагає виявити резерви підвищення продуктивності землекористування, обґрунтувати інвестиційні та організаційні рішення та спрямувати господарську діяльність на досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 2.1).

Оцінка ресурсного потенціалу включає також аналіз фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління господарством. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й планувати перспективний розвиток, підвищувати рентабельність виробництва та зміцнювати конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

Поглиблений аналіз земельних ресурсів створює передумови для подальшої оцінки виробничих можливостей господарства, визначення оптимальної структури посівних площ, прогнозування урожайності та планування інвестицій у матеріально-технічну базу. Отже, характеристика земельного фонду є ключовим елементом комплексної оцінки діяльності фермерського господарства та формування його майбутньої стратегії.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020–2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
в т. ч.						
сільськогосподарські угіддя	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
рілля	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	27,33	27,33	27,33	39,75	42,37	155,0

У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ.

Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень. Це демонструє суттєве розширення земельного потенціалу підприємства, а також свідчить про більш раціональне та інтенсивне використання наявних трудових ресурсів.

Отже, зростання земельної площі та показників забезпеченості працівників землею формує підґрунтя для підвищення обсягів виробництва та зміцнення конкурентоспроможності господарства. На цьому тлі важливо дослідити, як змінювалася чисельність персоналу впродовж аналізованого періоду. Для цього розглянемо динаміку чисельності працівників підприємства на основі даних табл. 2.2.

Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності.

Позитивним аспектом є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника – з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6 %), що свідчить про підвищення вартості робочої сили, зростання

рівня мотивації та інвестицій у людський капітал. Разом з тим темпи приросту заробітної плати мали коливальний характер – від 5,8 % до 18,9 %, що може бути пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та сезонними змінами результатів діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість постійних працівників, осіб	2	2	2	2	2	100,0
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	8	8	7	6	5	62,5
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Заробітна плата 1 працівника в рік, тис. грн	180,3	202,3	240,6	255,4	302,1	167,6
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	5,8	12,2	18,9	6,2	18,3	12,5
Продуктивність праці, тис. грн	875,0	1127,2	974,2	1005,8	873,3	99,8
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	6,1	28,8	-13,6	3,2	-13,2	-19,3
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	28,9	25,4	26,3	27,1	22,3	-6,6

Динаміка продуктивності праці також була нерівномірною. Після суттєвого зростання у 2021 р. (28,8 %) у наступні роки вона знижувалася, і вже у 2024 р. становила 873,3 тис. грн – майже на рівні 2020 р. (99,8 %). Така ситуація може свідчити про вплив сезонних факторів, зміну структури виробництва або обмеженість ресурсної бази.

Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах зменшилася з 28,9 % у 2020 р. до 22,3 % у 2024 р., що може сигналізувати як про оптимізацію витрат на персонал, так і про зростання інших статей витрат, пов'язаних із виробничим процесом.

У цілому результати аналізу свідчать про стабільність кадрової структури та зростання рівня оплати праці, водночас виявляючи проблеми з підтриманням високої та рівномірної продуктивності. Це формує потребу в подальшому вдосконаленні системи управління персоналом і підвищенні ефективності організації праці.

Наступним етапом є аналіз складу активів підприємства та результативності їх використання, відображені в табл. 2.3.

Загальна вартість активів підприємства за період дослідження зростає більш ніж удвічі (на 113,1 %), що свідчить про розширення ресурсної бази та збільшення масштабів господарської діяльності. Найвагомий внесок у приріст активів забезпечили оборотні засоби, обсяг яких підвищився на 240,2% порівняно з 2020 роком. Така тенденція може бути наслідком нарощування виробничих запасів, збільшення дебіторської заборгованості або зростання обсягів операційної діяльності.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Необоротні активи	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
з них основні засоби	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
Основні засоби за первісною вартістю	76,7	76,7	51,4	49,7	48	62,6
Знос основних засобів	0	5,1	1,7	1,7	1,7	x
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0	6,6	3,3	3,4	3,5	x
Оборотні активи	432,3	590,1	653,2	831,7	1038,2	240,2
Власний капітал	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1,40	1,31	0,91	0,60	0,55	39,3
Фондоозброєність, тис. грн./чол	38,4	35,8	24,9	24,0	23,2	60,4
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	5,64	8,24	13,14	17,33	22,42	397,5

Водночас необоротні активи скоротилися до 60,4% від рівня базового

року, що вказує на полегшення структури активів і переорієнтацію підприємства на менш фондомістку модель виробництва. Зменшення вартості основних фондів підтверджується динамікою показників фондозабезпеченості – від 1,40 до 0,55 тис. грн/га – та фондоозброєності – від 38,4 до 23,2 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази та поступове її старіння.

Попри це, коефіцієнт зносу основних засобів залишається низьким (3,5 % у 2024 р.), що формально може вказувати на задовільний стан наявних фондів. Проте цей показник здебільшого пояснюється малою первісною вартістю основних засобів, а не високим рівнем їх модернізації чи технологічності.

Позитивною особливістю є значне збільшення забезпеченості основних засобів оборотними активами – майже у чотири рази. Така динаміка свідчить про зростання обсягу обігових ресурсів у розрахунку на одиницю основних фондів, що може позитивно впливати на оперативність здійснення виробничих і комерційних процесів. Водночас це підкреслює певний дисбаланс у структурі активів підприємства, коли надлишок оборотних ресурсів не супроводжується відповідним розвитком виробничих потужностей.

Для комплексного розуміння особливостей діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання доцільно розглянути його виробничий напрям та спеціалізацію. Це можна зробити на основі даних табл. 2.4.

Загальний обсяг виручки від реалізації продукції рослинництва упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 1746,5–2254,3 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність фінансових результатів, незважаючи на зміни у структурі посівних площ та рівні врожайності окремих культур. Усі надходження підприємства формувалися виключно за рахунок рослинницької продукції, частка якої становила 100 % виручки.

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підприємку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва – всього	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x
Пшениця озима	302,5	483,6	540	780	525	646,50	27,1	2
Кукурудза	508,8	871,2	935	709,5	208	140,00	33,3	1
Соя	0	0	0	0	700	360,51	7,2	5
Соняшник	313,6	493,5	473,4	522	0	268,90	18,6	3
Культури баштанні продовольчі	625	406	0	0	313,5	1942,13	13,8	4
Продукція сільського господарства	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x

Найвагомішим джерелом доходів є кукурудза, яка забезпечує 33,3 % загальної виручки та зберігає провідні позиції завдяки високій рентабельності та стабільній урожайності. Друге місце займає озима пшениця з питомою вагою 27,1 %, що також характеризується стабільними результатами та економічною доцільністю її вирощування. Соняшник формує 18,6 % надходжень і посідає третє місце, демонструючи надійність як економічної культури в більшості років.

Баштанні культури, попри те що вирощувалися не щороку, забезпечили 13,8 % середньої виручки. Така частка вказує на їхню сезонність та залежність результативності від ринкових умов. Найменший внесок у формування доходів становить соя (7,2 %), яка з'явилася у структурі виробництва лише у 2024 році. Її запровадження свідчить про прагнення господарства диверсифікувати виробництво та розширити асортимент культур.

Загалом підприємство характеризується достатньо різноманітною структурою доходів, однак найбільша залежність спостерігається від вирощування кукурудзи та озимої пшениці. Це формує потребу у подальшому розвитку культур із більшою доданою вартістю та у мінімізації сезонних коливань за рахунок диверсифікації виробництва.

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку ключових показників виробничо-комерційної діяльності. Зробимо це на основі даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	406,3	812,6	777,2	829,7	1187	зб. у 2,9 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	203,2	406,3	388,6	414,9	593,5	зб. у 2,9 рази
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	743,3	1486,6	1421,9	1043,6	1400,8	188,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	244,0	854,5	736,0	831,6	1188,6	зб. у 4,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	-168,7	-41,9	41,2	-1,9	-1,6	-
Рівень рентабельності виробництва, %	-69,1	-4,9	5,6	-0,2	-0,1	69,0

Обсяги виробництва товарної продукції за досліджуваний період зросли майже утричі (на 292,1%) – з 406,3 тис. грн у 2020 р. до 1187 тис. грн у 2024 р. Подібну позитивну динаміку демонструють і показники виробітку на одного працівника та на 100 га угідь, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження продуктивності території, що може бути наслідком зміни структури посівів, несприятливих погодних умов або інших зовнішніх ризиків.

Собівартість реалізованої продукції зростає ще суттєвіше – майже у

п'ять разів, що значно випереджає темпи зростання обсягів виробництва. Така тенденція сигналізує про істотне подорожчання ресурсів, зокрема матеріальних, логістичних та енергетичних, або про нераціональне використання витрат у певні періоди.

Фінансові результати підприємства характеризуються нестабільністю. Господарство отримувало збитки у 2020, 2021, 2023 та 2024 роках і лише у 2022 р. спрацювало прибутково. Рівень рентабельності коливався у широких межах – від 69,1% до 5,6 %, а в останні роки залишався майже нульовим. Це свідчить про наявність системних проблем у сфері управління витратами, а також про значний вплив зовнішніх чинників, таких як цінова кон'юнктура ринку, обсяг урожаю та структура посівних площ.

Таким чином, незважаючи на суттєве збільшення обсягів виробництва, витратна частина зростає ще швидшими темпами, що ускладнює забезпечення стабільної прибутковості господарства. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земельних ресурсів не завжди супроводжувалося покращенням фінансових результатів, що свідчить про наявність резервів для оптимізації діяльності.

Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління витратами та ресурсами, перегляду структури вирощуваних культур з урахуванням ринкових умов і потенційної рентабельності, а також впровадження ефективних управлінських рішень. Зокрема, доцільним є використання методів планування і контролю виробничих процесів, впровадження сучасних технологій обробки та зберігання продукції, а також оптимізація трудових ресурсів.

Важливим напрямом підвищення рентабельності є також аналіз та коригування фінансово-економічної політики господарства, включаючи облік сезонних коливань витрат і доходів, оцінку ефективності інвестицій та управління оборотними засобами.

2.2. Аналіз комунікаційного механізму підприємства

На підприємстві комунікація здійснюється різними способами, серед яких письмове спілкування через електронну пошту або корпоративні чати, усна комунікація під час нарад, зустрічей чи презентацій, а також невербальні засоби, такі як жести, міміка, положення тіла та інші сигнали. Кожен із методів має свої переваги та обмеження, що визначає його доцільність у конкретних ситуаціях. Наприклад, електронна пошта зручна для офіційного обміну документами або фіксування рішень, але менш ефективна для швидкого узгодження питань. Чат-повідомлення дозволяють оперативно обмінюватися інформацією, проте для глибоких обговорень чи складних дискусій вони не завжди підходять.

Сучасний розвиток інформаційних технологій ставить перед підприємствами необхідність постійного оновлення управлінських технологій і комунікаційних каналів. Впровадження інноваційних підходів до управління, цифрових інструментів та систем обміну інформацією дозволяє оптимізувати виробничо-збутові процеси та підвищити їхню ефективність.

Ефективність управлінської діяльності суттєво відрізняється від продуктивності виробничих процесів, що пояснюється специфікою оцінки результативності та різними вимогами до кожного виду діяльності. Розробка стратегій підвищення управлінської ефективності, зокрема через аналіз даних, автоматизацію процесів і вдосконалення внутрішньої комунікації, сприяє поліпшенню роботи підприємства в цілому.

Внутрішнє середовище підприємства є важливим чинником, який безпосередньо впливає на ефективність комунікацій. До його елементів належать організаційна культура, стиль керівництва, моральний та психологічний клімат, внутрішні правила та політики. Ці фактори визначають, яким чином інформація поширюється між працівниками та підрозділами, і наскільки ефективно відбувається взаємодія всередині.

Ефективна внутрішня комунікація є критично важливою для управління підприємством. Вона забезпечує відкритий і своєчасний обмін інформацією, допомагає уникнути непорозумінь, сприяє налагодженню співпраці між підрозділами, стимулює інноваційність і підвищує загальну продуктивність. Системне вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів стає не лише інструментом управління, а й важливим фактором стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз комунікацій на підприємстві, 2020-2024 рр.

Спосіб комунікації	Форма	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Електронна пошта	Письмова	Офіційна фіксація, обмін документами, зручна для віддаленої комунікації	Повільна для оперативних питань, відсутність негайного зворотного зв'язку	Офіційні повідомлення, розсилка документів, внутрішні звіти
Корпоративний чат	Письмова	Швидкий обмін інформацією, можливість групових обговорень	Менш зручний для складних дискусій, ризик хаосу у великих групах	Оперативне спілкування, уточнення питань, короткі наради
Усна комунікація (наради, зустрічі, презентації)	Усна	Можливість швидко обговорити питання, уточнити деталі, формувати командний дух	Часозатратно, відсутність письмового фіксування	Прийняття рішень, стратегічні наради, презентації
Невербальна комунікація	Жести, міміка, пози, тон голосу	Підтримує усну комунікацію, допомагає зрозуміти емоційний стан, створює атмосферу	Може бути неоднозначною, важко контролювати	Під час переговорів, презентацій, командної роботи
Документи, звіти, внутрішні інструкції	Письмова	Стандартизовані, довготривала фіксація інформації	Менш оперативні, не завжди зручні для швидких змін	Офіційні процедури, звітність, інструктаж персоналу
Внутрішні системи управління (ERP, CRM)	Цифрова	Централізація інформації, доступ до даних у реальному часі	Потребує навчання персоналу, інвестицій у ІТ	Управління виробничими, збутовими та фінансовими процесами

На досліджуваному підприємстві функціонують як горизонтальні, так і вертикальні комунікації, що забезпечують безперервний обмін інформацією між співробітниками та підрозділами.

Горизонтальні комунікації передбачають взаємодію між працівниками одного рівня управління. Такий обмін інформацією сприяє зміцненню командної роботи, покращує координацію дій та дозволяє ефективніше вирішувати спільні завдання. Завдяки горизонтальним комунікаціям створюється сприятливе середовище для креативності, колегіальності та взаємної підтримки.

Вертикальні комунікації охоплюють інформаційні потоки між керівниками та підлеглими. Вони виконують функцію передачі розпоряджень, інструкцій, планів та нормативів зверху вниз і забезпечують механізм зворотного зв'язку знизу вгору. Така система є основою управлінського контролю, оцінювання результативності та своєчасного коригування діяльності підрозділів.



Рис. 2.1. Система комунікацій підприємства, 2020-2024 рр.

Важливою складовою управління є самоспостереження та оцінювання ефективності роботи персоналу. Директор, який регулярно перевіряє діяльність працівників, аналізує результати та проводить індивідуальні бесіди, сприяє підвищенню якості роботи та професійному зростанню персоналу. Аналогічно, керівники підрозділів, оцінюючи продуктивність своїх відділів, можуть швидко виявляти проблеми та впливати на покращення командної роботи. Такий підхід формує культуру відповідальності та орієнтації на результат.

Здебільшого оцінювання персоналу ґрунтується на ключових показниках ефективності (KPI), встановлених для кожного підрозділу. До них можуть входити: продуктивність праці, досягнення плану продажів, рівень задоволеності клієнтів, якість виконаних завдань. При цьому керівники враховують також якісні характеристики роботи: комунікаційні навички, здатність працювати в команді, уміння вирішувати проблеми та ініціативність. Регулярні зустрічі з обговоренням результатів дозволяють своєчасно коригувати діяльність працівників та спрямовувати їх на досягнення цілей.

Звітність також є важливим елементом вертикальної комунікації. Працівники збирають дані щодо продажів, прибутку та інших показників за визначений період, формують підсумковий звіт і передають його керівнику для подальшого аналізу. Це забезпечує керівництво актуальною інформацією та дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Щодо функціональних аспектів комунікації, на підприємстві активно застосовуються такі види взаємодії:

Взаємодія та обмін ідеями: директор веде переговори та укладає договори з постачальниками й клієнтами, обговорюючи перспективи та можливі напрями співпраці.

Передача повідомлень: щомісячне донесення планів виробництва та реалізації продукції до підрозділів.

Аналітична діяльність: маркетингові дослідження проводяться шляхом збору та аналізу інформації про споживачів, конкурентів, тенденції ринку. Це включає опитування, статистичні дані, спостереження за поведінкою споживачів. На основі отриманої інформації формуються стратегічні рішення щодо продуктового портфеля, маркетингової політики та розвитку підприємства.

Водночас існують і проблемні аспекти комунікації. Наприклад, нестислість інформації ускладнює роботу підлеглих: начальник відділу часто затримує працівників після короткої наради, занурюючись у надмірні

подробиці, що призводить до втрати часу та зниження продуктивності.

З метою підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві важливим є впровадження сучасних інформаційних систем. Оновлення або модернізація інформаційного забезпечення дає змогу оптимізувати управлінські процеси, прискорити обмін даними, підвищити продуктивність персоналу, покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками, а також знизити операційні витрати.

У комплексі зазначені заходи сприяють формуванню прозорої та результативної системи комунікацій, що є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

**Характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу,
2020-2024 рр.**

№	Цінність	Топ-менеджмент	Торгівельно-оперативний персонал
1	Системність	Управлінці постійно досліджують ринок на якому функціонує підприємство, роблять прогнози щодо майбутніх прибутків та результатів діяльності.	Результати роботи з реалізації детально не аналізуються, робиться лише загальний висновок про ефективність та продуктивність.
2	Ефективність	Топ-менеджмент постійно працюють над максимізацією прибутку підприємства. Вони зацікавлені в покращенні показників та результатів діяльності.	На підприємстві є система за якою частина зарплати працівників залежить від виручки від реалізації.
3	Клієнтоорієнтованість	Керівники прагнуть до того, щоб кожен споживач був задоволений обслуговуванням і хотів повернутися знову.	Орієнтування на реалізацію та післяпродажне комунікування.
4	Співпраця	Управлінці намагаються створювати такі умови роботи між відділками, які б створювали ефективну систему, засновану на повазі та спільному прийнятті рішень.	Спеціалісти не завжди задоволені співпрацею зі своїми керівниками, оскільки вони створюють несприятливі умови для роботи з персоналом.
5	Інноваційність	Керівництво впроваджує нові сервіси, які допоможуть у залученні клієнтів.	Для навчання працівників не проводяться навчання з інноваційних методик.

Розуміння сутності комунікації, формування спільних цінностей та

узгодження поведінкових норм є ключовими елементами діяльності як керівників вищої ланки, так і виробничого персоналу. Чітко окреслена система корпоративних цінностей сприяє створенню єдиної команди, зміцненню корпоративної культури та забезпечує узгодженість дій працівників у процесі досягнення стратегічних цілей. Формування ціннісно орієнтованої стратегії дає змогу підприємству функціонувати більш скоординовано та орієнтуватися на довгостроковий розвиток.

Планування майбутньої діяльності є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства. Воно дозволяє передбачити можливі ризики, оптимізувати використання ресурсів та визначити пріоритетні напрями діяльності. Успішність планування значною мірою залежить від здатності керівництва аналізувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, враховувати їхній вплив на виробничо-господарську діяльність та своєчасно реагувати на них.

Для підвищення ефективності управління підприємством важливим є проведення системного управлінського аналізу. Він дає змогу оцінювати результати діяльності, виявляти проблемні зони та коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку. Застосування методів стратегічного аналізу дозволяє підприємству визначити власні конкурентні переваги, окреслити стратегічні напрями розвитку та сформулювати механізми їх реалізації.

Стратегічний управлінський аналіз виступає фундаментом для прийняття виважених рішень вищим керівництвом. Він допомагає визначити довгострокові й короткострокові цілі, проаналізувати поточний стан підприємства та зовнішні фактори, що на нього впливають. Поєднання теоретичної бази з практичним досвідом менеджерів дає можливість розробляти дієві управлінські інструменти, які дозволяють трансформувати стратегічні наміри у конкретні заходи, плани та програми розвитку виробничо-господарської діяльності.

SWOT-аналіз підприємства, 2020-2024 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<ul style="list-style-type: none"> – встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами; – встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; – перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; – нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; – недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	<ul style="list-style-type: none"> – можливість розширення збутової мережі; – можливість збільшення обсягів продажу; – вихід на нові регіональні ринки; – пошук нових ринкових ніш (споживачів). 	<ul style="list-style-type: none"> – економічна нестабільність в Україні; – ймовірність погіршення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм; – зміна каналів збуту.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дає змогу підприємству системно оцінити власний потенціал та умови функціонування. Він дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що формуються під впливом ринкового середовища. На основі такого аналізу керівництво може розробляти стратегії, які максимально використовують наявні переваги, мінімізують вплив недоліків, ефективно реагують на ризики та адаптуються до доступних можливостей. Це забезпечує гнучкість та здатність підприємства успішно функціонувати в умовах змінного конкурентного середовища.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що низький рівень ефективності інформаційно-комунікативної системи негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки ускладнює координацію роботи підрозділів, сповільнює прийняття рішень та призводить до втрати оперативної інформації. Усе це закономірно відображається на погіршенні фінансових показників та зниженні загальної результативності.

2.3. Діагностика управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства

Якість, швидкість, точність і обґрунтованість управлінських рішень значною мірою залежать від функціонування існуючої системи комунікацій та інформаційного забезпечення. Чим ефективнішою є ця система, тим більша ймовірність досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Вдосконалення комунікаційних процесів та підвищення прозорості інформаційних потоків стають необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності та успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі. До його складу входять різноманітні засоби комунікації, інформаційні технології, а також людські ресурси, що забезпечують своєчасний обмін інформацією, ефективне управління виробничими процесами та результативну взаємодію зі споживачами, партнерами й іншими зацікавленими сторонами.

Досягнення оптимального й збалансованого співвідношення між цими компонентами дозволяє підприємству повною мірою реалізовувати свій потенціал, забезпечувати виконання стратегічних завдань і підвищувати ефективність операційної діяльності. Інтеграція різних складових інформаційно-комунікативного потенціалу створює передумови для формування комплексних систем управління, які сприяють зростанню продуктивності, покращенню координації підрозділів та посиленню адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища.

У межах функціонування досліджуваного підприємства виокремлюють такі основні компоненти інформаційно-комунікативного потенціалу:

- знання, досвід і компетенції персоналу, включаючи корпоративну культуру, рівень комунікацій та соціально-психологічний клімат;
- документаційне забезпечення та правові засади діяльності, що

охоплюють технічну й технологічну документацію, патенти, торговельні марки, промислові зразки, ноу-хау, а також сертифікати відповідності стандартам якості та екологічної безпеки;

– наукомістка продукція та інформаційні системи, тобто технології, програмно-технічні засоби, канали зв'язку та інші інформаційні інструменти, які забезпечують обробку та передачу даних;

– інформаційні відносини підприємства, що включають комерційну інформацію, зв'язки з економічними контрагентами, роботу з цільовими аудиторіями, формування іміджу та ділової репутації.

Узагальнюючи, інформаційний потенціал підприємства може бути представлений трьома ключовими складовими:

Інформаційні ресурси – сукупність даних, документів, знань і відомостей, що використовуються для прийняття управлінських рішень та забезпечення розвитку бізнесу.

Трудові ресурси – людський капітал підприємства, який визначається професійними знаннями, навичками, досвідом та здатністю персоналу до навчання й адаптації.

Інформаційні системи – сукупність технологій, методів і засобів, що забезпечують збір, збереження, обробку та передачу інформації у внутрішньому середовищі підприємства.

Взаємодія цих складових утворює цілісну інформаційно-комунікаційну систему, яка підвищує ефективність менеджменту, забезпечує своєчасність прийняття рішень і формує стійкі конкурентні переваги.

Для узгодження дій працівників та ефективного розподілу функцій щодо формування й використання інформаційно-комунікаційного потенціалу на підприємстві формується матриця відповідальності (табл. 2.9).

Такий інструмент дозволяє чітко визначити ролі, розмежувати повноваження між співробітниками та підвищити прозорість управлінських процесів. Завдяки матриці відповідальності забезпечується належний контроль за виконанням завдань, підвищується якість комунікацій і

формується системний підхід до управління інформаційними ресурсами підприємства.

Таблиця 2.9

Матриця відповідальності у системі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, 2020-2024 рр.

Складові елементи інформаційно-комунікаційного потенціалу	Персонал підприємства			
	Менеджер з продажу	Начальник рем. відділу	Керівник підприємства	Головний бухгалтер
Професійна підготовка персоналу				
Рівень корпоративної культури та психологічний клімат в колективі				
Технічна документація				
Права на ноу-хау, патенти, торгові марки та ін.				
Сертифікація продукції, технологій і виробництва в цілому				
Економічна інформація				
Інформаційні системи та технології				
Інформаційні зв'язки				

Установлення інформаційної економіки робить інформаційно-комунікаційний потенціал ключовим фактором для забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства. Це означає, що доступ до якісної та актуальної інформації, а також здатність вчити і адаптуватися швидко до змін у цьому відношенні, може вирішити питання конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

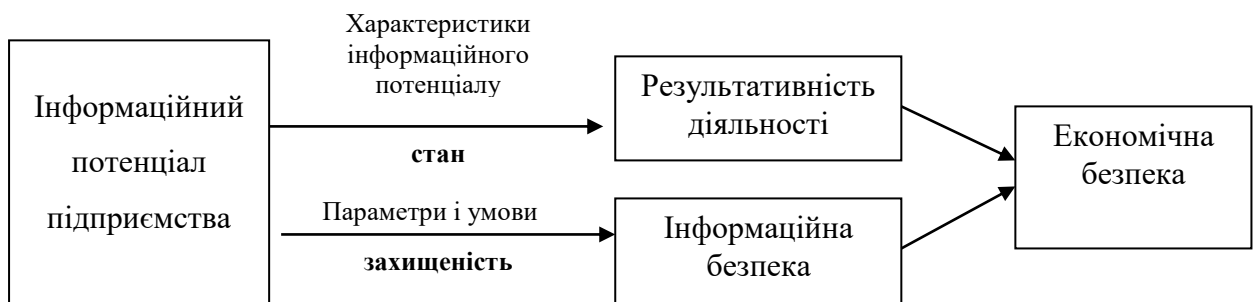


Рис. 2.2. Місце інформаційно-комунікаційного потенціалу у забезпеченні економічної безпеки підприємства, 2020-2024рр.

Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства визначається як

сукупність ресурсів, засобів та можливостей, що забезпечують ефективно використання інформації та комунікаційних технологій у процесі управління. Він є одним із ключових факторів конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Важливим складником інформаційної безпеки є захист інформаційних ресурсів підприємства. Належний рівень безпеки дає змогу зберігати конфіденційність, цілісність і доступність даних, запобігаючи фінансовим втратам, витоку інформації, зупинкам у роботі та іншим ризикам. Тому впровадження надійних технологічних, організаційних та процедурних засобів захисту є обов'язковою умовою економічної стійкості підприємства.

Інформаційно-комунікаційний потенціал відіграє центральну роль у формуванні економічної безпеки підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оперативно отримувати, аналізувати та передавати дані, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно реагувати на загрози. Наявність надійної системи захисту інформації запобігає втраті або спотворенню важливих відомостей, забезпечує безперебійний доступ до них та підтримує стабільність бізнес-процесів.

Інформаційна складова економічної безпеки охоплює заходи зі збереження, обробки, передачі інформації та захисту її від несанкціонованого доступу. Керівники підприємства повинні мати доступ до актуальних даних у режимі реального часу, адже це суттєво впливає на якість управлінських рішень. Забезпечення конфіденційності комерційно важливої інформації дає змогу уникнути витоків і зберегти конкурентні переваги. Для цього підприємство впроваджує шифрування, системи доступу, контроль безпеки, аудит інформаційних систем.

Комп'ютерна інфраструктура та сучасні інформаційні системи є базою для ефективного управління економічною безпекою. Вони забезпечують автоматизацію процесів збору, аналізу та обробки даних, що підвищує оперативність управління та зменшує рівень ризиків. Завдяки цьому

підприємство може швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати можливі загрози та розробляти превентивні заходи.

Економічна безпека підприємства досягається шляхом реалізації комплексу заходів, спрямованих на визначення рівня безпеки, аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінку достатності наявного потенціалу для виходу на нові ринки, а також розробку і впровадження заходів підвищення економічної стійкості. Важливим є нівелювання потенційних загроз через удосконалення інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів захисту даних та оптимізацію інформаційних потоків.

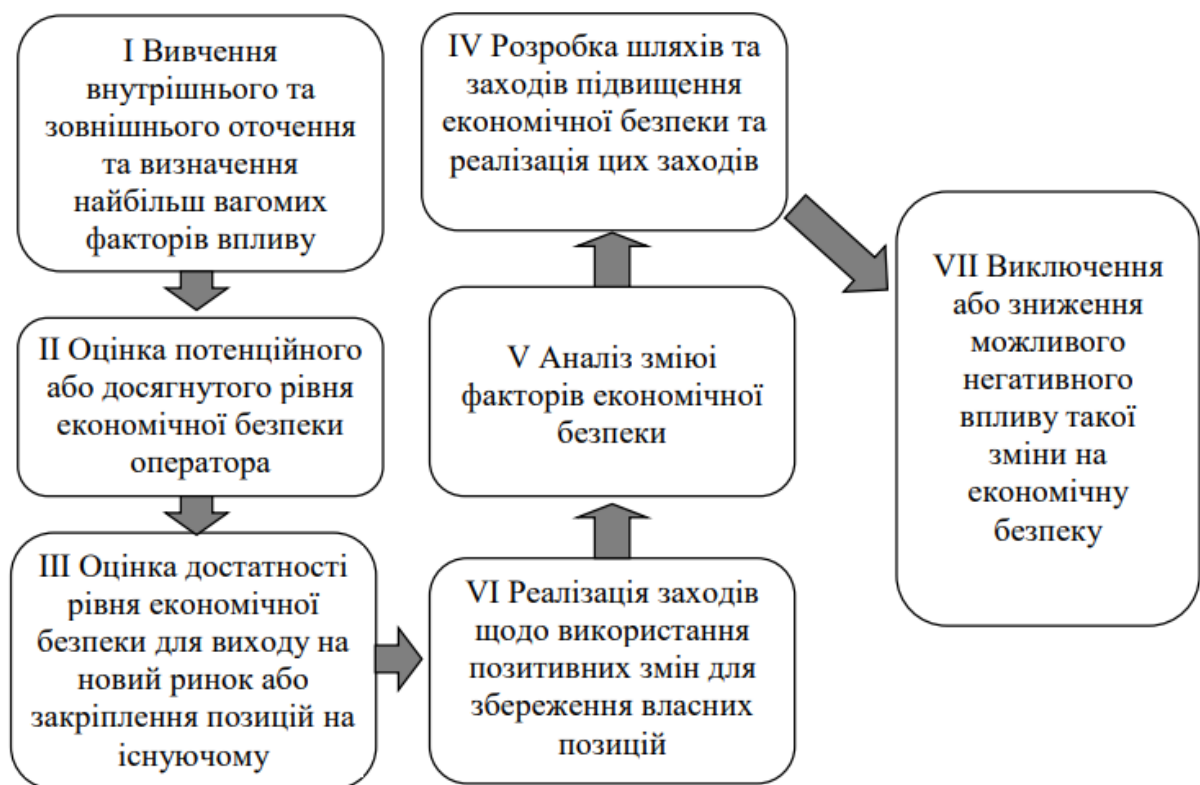


Рис. 2.3. Структурно-логічна послідовність управління економічною безпекою підприємства, 2020–2024 рр.

Ефективне управління економічною безпекою є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Воно передбачає налагоджену взаємодію з зовнішнім середовищем, що охоплює ринок, конкурентні умови, законодавчі вимоги, політичні та соціально-економічні фактори. Така взаємодія дає змогу підприємству підтримувати

необхідний рівень потенціалу, своєчасно реагувати на зміни та загрози та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Механізм управління економічною безпекою підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток безпечного функціонування підприємства. До його складу входять:

- організаційна структура, що визначає розподіл відповідальності та взаємозв'язок між підрозділами;
- функції організації та управління, спрямовані на обґрунтування, впровадження та вдосконалення системи економічної безпеки;
- методи забезпечення безпеки, включаючи організаційні, фінансові, правові, інформаційні та технічні інструменти;
- засоби та важелі впливу, які застосовуються для попередження загроз і мінімізації їх наслідків;
- показники та критерії оцінювання рівня економічної безпеки;
- нормативно-правове забезпечення, що регламентує функціонування системи;
- інформаційне забезпечення, яке включає дані, інформаційні системи та технології, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Структуру механізму управління економічною безпекою підприємства відображено на рис. 2.4.

Комп'ютери, системи безпеки та інформаційні продукти є ключовими елементами забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони забезпечують можливість оперативного збирання, зберігання, обробки та аналізу даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки сучасним інформаційним технологіям підприємство отримує інструменти для ефективного контролю виробничих процесів, моніторингу фінансового стану, оцінювання ризиків та прогнозування потенційних загроз.

Використання комп'ютерних систем і спеціалізованих програмних продуктів дозволяє підвищити точність управлінських рішень, зменшити

кількість помилок, пришвидшити доступ до необхідної інформації та мінімізувати людський фактор. Системи безпеки, зокрема засоби кіберзахисту, контролю доступу та захисту даних, забезпечують захист інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу, витоку або знищення.

У комплексі ці інструменти сприяють оптимізації діяльності підприємства, підвищенню його ефективності, зниженню витрат та мінімізації ризиків, що в кінцевому результаті позитивно впливає на рівень економічної безпеки та конкурентоспроможність підприємства.

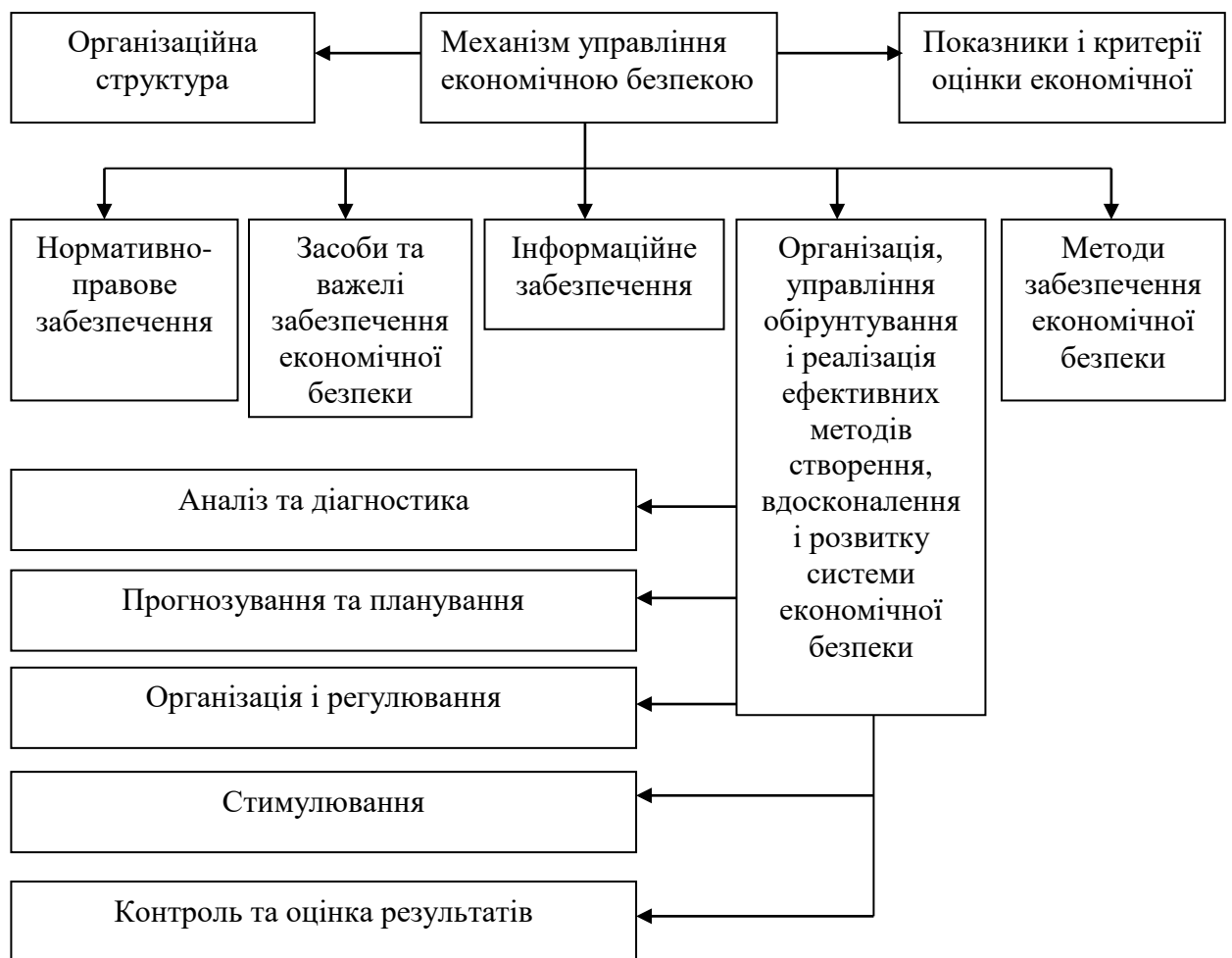


Рис. 2.4. Механізм управління економічною безпекою підприємства, 2020-2024 рр.

Інформаційна система підприємства складається з комп'ютерної, документальної та інтелектуальної підсистем, то основною метою управління

є збільшення ефективності системи управління. Це може бути досягнуто шляхом підвищення компетентності менеджерів, прискорення процесу прийняття стратегічних рішень і впевненості в здійсненні нестандартних управлінських процесів. Умови інформаційної економіки диктують зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій, які стають важливими для успішного функціонування підприємства (рис. 2.5).

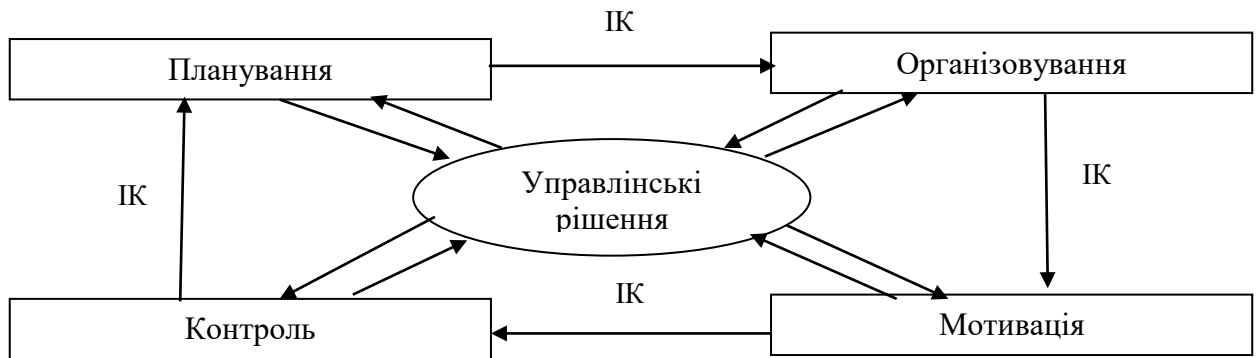


Рис. 2.5. Місце інформаційних комунікацій (ІК) при стратегічному управлінні підприємством

Таким чином, застосування сучасних інформаційних технологій та комп'ютеризація економічних процесів суттєво підвищують ефективність функціонування підприємства й зміцнюють його конкурентоспроможність. Використання цифрових рішень дає змогу автоматизувати значну частину рутинних операцій, прискорити обробку й аналіз даних, оптимізувати внутрішню та зовнішню комунікацію, а також удосконалити систему управління ресурсами. Крім того, технологічні інструменти забезпечують керівництво актуальною інформацією для прийняття стратегічно важливих рішень, сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню точності планування та оперативному реагуванню на зміни бізнес-середовища. У комплексі це створює передумови для інноваційного розвитку підприємства та підвищення його стійкості в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до розділу 2

1. Взаємодія між працівниками різних управлінських рівнів ґрунтується на комунікації, яка формує соціально-психологічний клімат у колективі. Як правило, налагоджене спілкування сприяє зміцненню позитивних стосунків, розвитку співпраці та довіри між співробітниками, що позитивно позначається на результативності роботи команди.

2. Комунікаційні процеси є вкрай важливими для будь-якого суб'єкта господарювання, адже вони значною мірою визначають його ділову репутацію та привабливість для потенційних партнерів. Ефективна взаємодія із зовнішнім середовищем дозволяє підтримувати й зміцнювати довіру, що є фундаментом успішного бізнесу. Завдяки якісній комунікації формується позитивний імідж компанії серед клієнтів, партнерів і персоналу.

3. Забезпечуючи економічну безпеку підприємства на різних рівнях управління, необхідно поєднувати теоретичні знання у сфері менеджменту та практичні навички. Лише комплексний підхід дає можливість ефективно управляти ризиками й приймати обґрунтовані управлінські рішення. Поглиблення управлінських компетенцій і вдосконалення навичок ухвалення рішень є ключовими чинниками успішного розвитку підприємства.

4. Фінансові показники, стратегічне планування та ризик-менеджмент відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності підприємства. Вони дозволяють керівникам приймати раціональні рішення, враховуючи фінансові ресурси, здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та ефективно реагувати на можливі ризики.

5. Нормалізація та ефективність господарської діяльності є визначальними умовами досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства. Тому її забезпечення передбачає комплексне врегулювання усіх аспектів функціонування підприємства та підвищення узгодженості управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства

Ефективне використання інформаційних систем та сучасних цифрових технологій є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інформаційні системи забезпечують комплексну підтримку управлінських процесів: сприяють оптимізації використання ресурсів, удосконаленню аналітики та прогнозування, автоматизації операцій та зростанню продуктивності праці. Раціональне управління інформаційним потенціалом робить підприємство більш адаптивним до змін зовнішнього середовища та дає можливість оперативно реагувати на ринкові виклики.

Для результативного розвитку інформаційних систем та технологій у сфері бізнес-управління необхідно враховувати широкий спектр факторів, що визначають їх ефективність. До них належать темпи технологічного прогресу, галузеві тенденції, конкурентний тиск, зростаючі запити клієнтів, питання інформаційної безпеки, регуляторні вимоги, рівень цифрової зрілості підприємства тощо. Сукупність цих чинників формує умови, у яких здійснюється впровадження та подальша експлуатація інформаційних рішень.

Окрему увагу слід приділити факторам, що стримують розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємств. Серед ключових бар'єрів можна виділити: недосконалу та нестабільну нормативно-правову базу, недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, проблеми технічної та кібербезпеки, складність обробки конфіденційних даних, низьку

готовність контрагентів до цифрової взаємодії, а також слабку мотивацію підприємств до впровадження інноваційних каналів комунікації та реалізації продукції.

Додатково, негативно впливають такі аспекти, як високі витрати на модернізацію IT-інфраструктури, відсутність стратегічного бачення цифрового розвитку, обмеженість фінансових ресурсів, а також ризики, пов'язані з інтеграцією різних інформаційних платформ. Подолання зазначених бар'єрів потребує системного підходу, спрямованого на вдосконалення нормативної бази, інвестування в навчання персоналу, модернізацію технічних засобів та формування цифрової культури в організації.



Рис. 3.1. Фактори розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, 2026-2030 рр.

Ендогенні чинники внутрішнього середовища підприємства відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку його інформаційної інфраструктури. Це означає, що такі внутрішні характеристики, як професійний потенціал персоналу, фінансова стійкість, ефективність внутрішніх комунікацій та стратегічна орієнтація керівництва, мають

істотний вплив на темпи й результативність розвитку інформаційних систем. Врахування цих чинників є необхідною умовою при розробленні стратегії розвитку підприємства, оскільки вони формують базу для впровадження сучасних інструментів управління та технологій.

Фактори зовнішнього середовища – економічні умови, політичні процеси, науково-технічний прогрес, конкурентний тиск тощо – також здатні суттєво впливати на діяльність підприємства. Вони визначають вимоги до його інформаційного потенціалу та стимулюють адаптацію або модернізацію інформаційних технологій. Динамічність зовнішнього середовища потребує від підприємств гнучкості, оперативності й здатності інтегрувати новітні інструменти для підтримання стабільного функціонування.

В умовах інтенсивного розвитку цифрових технологій важко говорити про повну відсутність елементів випадковості. Навіть на перший погляд непередбачувані події або нестандартні взаємодії можуть сприяти появі інновацій та спрямовувати розвиток інформаційного простору новими траєкторіями. Технологічні прориви часто виникають у результаті поєднання різних факторів, що створює нові можливості для бізнесу.

Сучасні умови зовнішнього середовища включають у себе низку чинників: структуру та інфраструктуру інформаційного ринку, ступінь розвитку бізнес-середовища, рівень науково-технічного прогресу, процеси глобалізації та інтернаціоналізації, а також особливості нормативно-правового регулювання. Сукупний вплив цих факторів визначає економічну, соціальну й екологічну стійкість підприємств та суспільства загалом.

Інформаційний ринок посідає ключове місце у розвитку інформаційних технологій. Його кон'юнктура, динаміка та інфраструктурні елементи зумовлюють швидкість упровадження інновацій на макро- та мікрорівнях. Постійний моніторинг тенденцій ринку та гнучка адаптація стратегії дають змогу підприємствам підтримувати конкурентоспроможність та своєчасно реагувати на зміни.

У контексті глобалізації та євроінтеграції спостерігається зростання

кількості суб'єктів інформаційного ринку, оскільки доступ до інформації стає простішим і швидшим. Це сприяє активізації бізнес-процесів, посиленню конкуренції та підвищенню якості послуг, але водночас актуалізує проблему достовірності та перевірки інформації, що надходить із різних джерел.

Управлінська діяльність охоплює процеси прийняття управлінських рішень, розстановку пріоритетів, організацію й координацію ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Залежно від ситуації можуть застосовуватися різні підходи до управління, що забезпечує оптимальну адаптацію організації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу в ланцюгах поставок є одним із ключових завдань сучасного підприємства. Ефективність цього процесу залежить від прийняття управлінських рішень, спрямованих на модернізацію систем збору, обробки та передачі даних, упровадження нових технологій, оптимізацію комунікаційних каналів та підвищення професійних компетенцій персоналу. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, знизити ризики та підвищити надійність функціонування логістичних процесів.

Метод формалізованого управління передбачає застосування комплексу складових – економічної, інформаційної, логічної, організаційної, технічної та психологічної – з метою впливу на ключові точки управління підприємством. Комплексний підхід до формування управлінських рішень дає змогу підвищити якість управління, забезпечити ефективність реалізації стратегічних планів та покращити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. На рис. 3.2 відображено структурну взаємодію цих елементів.

Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його ефективного функціонування та розвитку. Цей процес ґрунтується на гармонійній взаємодії внутрішніх ресурсів із зовнішнім середовищем і визначає здатність підприємства

оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати стабільні зв'язки з клієнтами, партнерами й конкурентами. Стратегічне управління цим потенціалом сприяє зміцненню конкурентних переваг і забезпечує довгострокову стійкість підприємства на ринку.

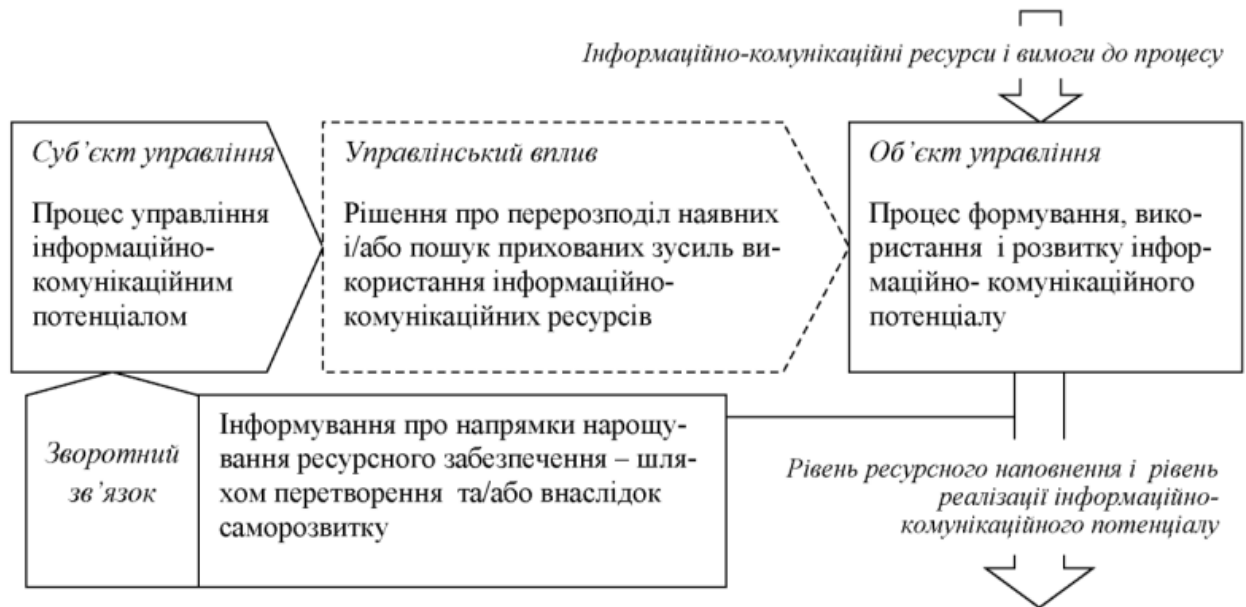


Рис. 3.2. Пропонована схема процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства у контексті інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем, 2026-2030 рр.

Функціонування системи управління інформаційно-комунікаційним потенціалом має низку характерних особливостей: складність та мінливість впливів, багатовимірність взаємозв'язків між елементами, відкритість до зовнішніх змін, високий рівень адаптивності, надійність та здатність забезпечувати зворотний зв'язок. Важливими характеристиками цього процесу є також послідовність реалізації управлінських рішень, здатність швидко реагувати на виклики та створювати синергетичний ефект, що підвищує результативність діяльності.

У сучасній економіці роль інформації стрімко зростає: вона перетворюється на стратегічний ресурс, що об'єднує учасників ринку та визначає ефективність взаємодії між виробниками й споживачами. Формування сучасної цифрової інфраструктури — від систем електронного

зв'язку до розробки інформаційних продуктів і послуг – є передумовою успішного функціонування в умовах інформаційного суспільства.

Управління інформаційно-комунікаційними ресурсами передбачає систематичний аналіз і контроль доступних засобів, формування стратегічних орієнтирів їх використання, вирішення актуальних проблем обміну інформацією, підвищення ефективності застосування ІТ та розробку інноваційних підходів до оптимізації інформаційних потоків. Це створює умови для комплексної цифрової трансформації підприємства.

Сучасні бізнес-стратегії дедалі більше акцентують увагу не лише на скороченні витрат, а й на зростанні доходів завдяки інтеграції матеріальних, інформаційних і комунікаційних потоків у межах ланцюга поставок. Раціональна організація таких потоків забезпечує прозорість операцій, оптимізацію витрат та підвищення гнучкості всієї логістичної системи.

Ланцюг поставок охоплює послідовність дій і процесів, пов'язаних із переміщенням матеріальних ресурсів, комунікацій та інформації від виробника до кінцевого споживача. На кожному етапі здійснюються специфічні логістичні операції, що супроводжуються відповідними витратами. Ефективність логістичного управління залежить від уміння аналізувати структуру витрат, виявляти резерви економії та оптимізувати операційні процеси.

Система управління має бути орієнтована на пошук і використання прихованих або недостатньо задіяних інформаційних ресурсів, що створюють можливості для отримання стратегічних переваг. Для цього важливо забезпечити тісну взаємодію всіх ланок ланцюга поставок – від кінцевих споживачів до постачальників – з метою формування ефективного обміну інформацією та ресурсами.

Потенціал підприємства визначається його здатністю пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стратегії довгострокового розвитку. У цьому контексті вирішального значення набуває концентрація уваги на ключових елементах: знаннях, навичках, ресурсах, організаційній

структурі й налагодженні їхньої ефективної взаємодії. Саме це створює сприятливі умови для виникнення синергії, яка підсилює загальний розвиток.

Гнучкість у виборі методів управління, здатність до адаптації та застосування сценарного підходу в умовах невизначеності є важливими умовами підвищення точності прогнозів і результативності управління. Поширення сценарного підходу зумовлене зростанням кількості непередбачуваних факторів, що можуть суттєво впливати на траєкторію розвитку підприємства (рис. 3.3). У цьому контексті сценарний аналіз виступає важливим інструментом оцінювання ризиків, визначення альтернативних варіантів дій та формування гнучких стратегій.

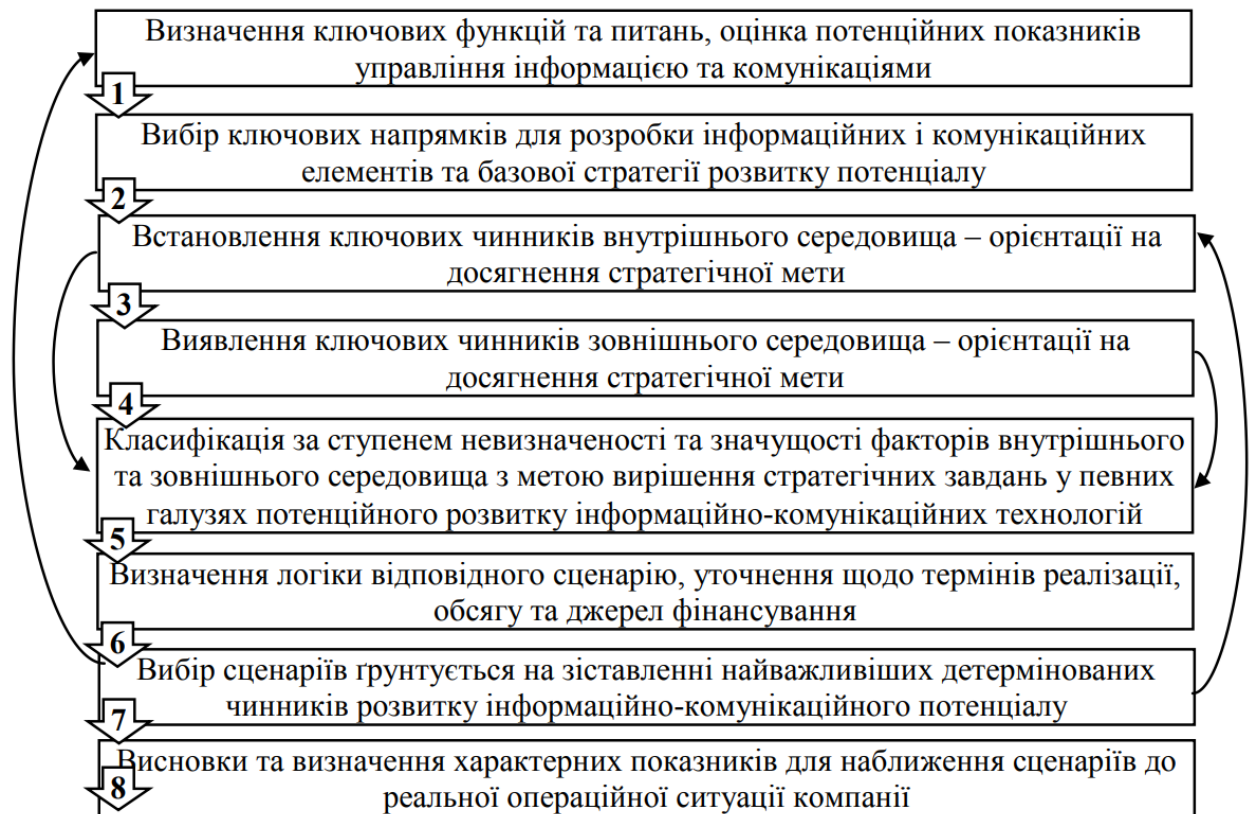


Рис. 3.3. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, 2026-2030 рр.

Сукупність етапів дозволить інтерпретувати управлінські дії, що застосовують на підприємстві в даний час, з урахуванням майбутнього розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу (або його відсутності), а

також виробити рішення, що дозволяють уникнути загроз і наблизити стан до фіксованого або бажаного. Загалом сценарний підхід до освоєння інформаційно-комунікативного потенціалу підприємства дозволяє створювати та логічно структурувати різні варіанти розвитку майбутніх подій відповідно до послідовності етапів. Це, у свою чергу, дозволяє створювати та враховувати умови успішності бізнесу за різних можливостей зміни подій:

- інформаційно-комунікаційного потенціалу на кількох рівнях ланцюжка поставок та здатність як стримувати, так і стимулювати зростання учасників;

- фактори, що формують розвиток, різноманітні та не обмежуються високими темпами зростання обсягу та продуктивності факторів виробництва, а включають як рівень інвестицій, так і ступінь структурної перебудови;

- адекватна реакція підприємства на зміну економічних відносин.

Ефективне управління інформаційно-комунікаційним потенціалом має безпосередній зв'язок з усіма складовими загального потенціалу підприємства, з розвитком підприємництва та з середовищем, в якому він реалізується, тому відсутність позитивних результатів в довгостроковій перспективі свідчить про наявність негативних існуючих тенденцій, які продовжують пригнічувати позитивні зміни.

Отже, головна перевага сценарію як форми обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюжку поставок, полягає в його можливості поєднати достатню кількість факторів та визначити можливі траєкторії зміни рівня розвитку. При цьому важливі альтернативні варіанти їх залежності від зміни формуючих факторів, щоб привернути увагу до найбільш важливих причинно-наслідкових зв'язків з точки зору необхідності прийняття відповідних рішень. Тому на основі сценаріїв має формуватися науково обґрунтований підхід до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства.

3.2. Напрями покращення комунікаційного механізму на підприємстві

У сучасному аграрному бізнесі ефективний комунікаційний механізм є не просто допоміжним інструментом, а стратегічним ресурсом, що визначає рівень конкурентоспроможності та темпи розвитку підприємства. Він забезпечує безперервний обмін інформацією між усіма учасниками виробничого процесу – від постачальників і виробників до логістичних операторів, дистриб'юторів і кінцевих споживачів. Чітко налагоджені канали комунікації сприяють швидшому прийняттю управлінських рішень, зменшенню виробничих ризиків, оптимізації витрат і підвищенню якості управління ресурсами.

Ефективний комунікаційний механізм допомагає формувати довгострокові партнерські відносини, забезпечує прозорість бізнес-процесів і підтримує високий рівень довіри між учасниками аграрного ринку. Саме через комунікацію здійснюється координація дій у ланцюгах поставок, узгодження виробничих графіків, моніторинг попиту та адаптація до змін ринкової кон'юнктури.

Крім того, сучасні технології обміну інформацією – цифрові платформи, автоматизовані системи управління, мобільні застосунки, засоби дистанційного моніторингу – дозволяють аграрним підприємствам оперативно реагувати на зовнішні виклики, швидко впроваджувати інновації та контролювати ключові процеси в реальному часі. Завдяки цьому підвищується ефективність виробничих операцій, скорочуються втрати та зростає продуктивність праці.

Комунікаційний механізм у аграрному секторі перетворюється на основний драйвер сталого розвитку, інноваційності та економічної стійкості підприємства, забезпечуючи синхронність дій на всіх етапах виробництва та збуту сільськогосподарської продукції.

**Перспективи удосконалення комунікативного механізму підприємства
на 2026-2030 рр.**

Рік	Ключові напрями удосконалення	Очікувані результати	Інструменти та технології
2026	- цифровізація базових процесів; - впровадження ERP/CRM-систем	- прискорення обміну інформацією; - зменшення витрат часу на документообіг	- ERP-системи (AgroOffice, SAP); - Хмарні сервіси
2027	- стандартизація внутрішніх комунікацій; - розробка комунікаційного регламенту	- узгодженість між підрозділами; - зниження інформаційних втрат	- корпоративні платформи (MS Teams, Slack); - внутрішні портали
2028	- поглиблення інтеграції з партнерами та постачальниками; - формування відкритих каналів зворотного зв'язку	- підвищення довіри та швидкості взаємодії; - краще прогнозування ризиків	- API-інтеграція з партнерами; - аналітичні модулі
2029-2030	- розвиток корпоративної комунікаційної культури; - навчання персоналу soft skills	- зростання командної ефективності; - покращення клімату в колективі	- програми навчання; - внутрішні корпоративні заходи

Напрями удосконалення комунікаційного механізму підприємства охоплюють комплекс організаційних, технологічних і кадрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного обміну та оптимізацію управлінських процесів. До ключових напрямів належать:

1) цифрова трансформація комунікаційних процесів:

– упровадження сучасних ІТ-рішень (CRM, ERP, систем внутрішнього корпоративного зв'язку, корпоративних порталів), що забезпечують автоматизацію та уніфікацію інформаційних потоків;

– використання хмарних сервісів для підвищення доступності даних, мінімізації ризику втрати інформації та забезпечення безперервності роботи.

2) стандартизація внутрішніх комунікацій:

– розроблення єдиних регламентів інформаційної взаємодії між структурними підрозділами;

– встановлення уніфікованих протоколів передачі даних, форматів звітності та механізмів зворотного зв'язку, що сприяють усуненню інформаційних розривів.

3) підвищення комунікативної компетентності персоналу:

- проведення навчань, тренінгів і семінарів з питань ділової комунікації, soft skills, емоційного інтелекту;
- створення умов для внутрішнього коучингу, професійного обміну досвідом та розвитку корпоративних компетенцій.

4) оптимізація горизонтальних і вертикальних зв'язків:

- забезпечення балансу між рівнями управління, що дозволяє уникати затримок в обміні інформацією та «інформаційних вузьких місць»;
- активізація командної взаємодії, розвиток міжфункціональної координації та спільного вирішення виробничих завдань.

5) інтеграція зовнішніх і внутрішніх комунікацій:

- гармонізація корпоративної комунікаційної політики з маркетинговою, PR-стратегією та системою роботи з клієнтами;
- використання зовнішнього зворотного зв'язку (від споживачів, партнерів, громадськості) як інструмента підвищення внутрішньої ефективності.

6) моніторинг і оцінка ефективності комунікацій:

- формування системи показників (KPI), які дозволяють оцінити швидкість, якість та результативність інформаційного обміну;
- періодичне проведення аудитів комунікаційної інфраструктури, виявлення недоліків і своєчасне коригування.

7) забезпечення відкритості та прозорості

- розвиток корпоративної культури довіри, чесності та взаємоповаги;
- створення каналів для анонімного та захищеного зворотного зв'язку, у тому числі для подання ініціатив та пропозицій щодо покращення.

З огляду на специфіку аграрного сектору, управління комунікативним механізмом має здійснюватися комплексно, із врахуванням сезонності виробництва, географічної розподіленості робіт, потребою у мобільності та швидкому прийнятті рішень. Основні принципи й напрями включають:

1) стратегічне планування комунікацій:

- формування комунікаційної політики, що відповідає стратегічним пріоритетам розвитку підприємства;

- визначення ключових аудиторій: працівники, постачальники, логістичні компанії, споживачі, громади, державні органи та контролюючі інституції.

2) використання сучасних технологій зв'язку в агробізнесі:

- застосування мобільних застосунків, месенджерів, систем GPS-моніторингу, ERP-платформ для координації виробничих процесів, логістики, контролю за технікою та ресурсами;

- впровадження електронного документообігу для пришвидшення потоків інформації та зниження адміністративних витрат.

3) розвиток внутрішньої комунікації:

- проведення регулярних нарад, брифінгів, виробничих інструктажів;
- функціонування системи зворотного зв'язку: анонімні опитування, скриньки пропозицій, корпоративні чати.

4) координація взаємодії між структурними підрозділами:

- створення чіткої схеми інформаційних потоків між службами: виробництво, агрономія, технічний відділ, логістика, збут, маркетинг, фінанси;

- визначення відповідальних осіб за актуальність і повноту інформації в кожній ланці.

5) управління зовнішніми комунікаціями:

- формування стабільних партнерських відносин з фермерами, кооперативами, переробними підприємствами та постачальниками ресурсів;

- прозоре інформування громадськості щодо екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності господарства.

б) розвиток комунікативної культури:

- навчання персоналу професійній етиці, навичкам ефективної взаємодії, веденню переговорів та публічним комунікаціям;

- підтримка атмосфери відкритості, взаємної відповідальності та

командності.

7) постійний аналіз і вдосконалення комунікацій:

- регулярний моніторинг ефективності каналів зв'язку, оновлення технологій та підходів;

- використання показників ефективності (KPI), аналітичних даних та відгуків для адаптації комунікаційної політики до нових умов.

Удосконалення комунікаційного механізму аграрного підприємства є ключовою передумовою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Розвиток сучасних технологій, зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень і необхідність гнучкої взаємодії між підрозділами зумовлюють потребу в оновленні підходів до організації комунікацій.

Проведений аналіз показує, що комунікаційна система підприємства має бути комплексною, інтегрованою та побудованою на принципах прозорості, оперативності та взаємодії. Застосування цифрових інструментів – від CRM і ERP-систем до корпоративних порталів та мобільних застосунків – дозволяє забезпечити швидкий та якісний обмін інформацією, скоротити часові витрати та підвищити точність рішень.

Не менш важливим аспектом є стандартизація інформаційних потоків, що сприяє усуненню дублювання, мінімізує ризики викривлення даних і забезпечує єдине інформаційне середовище для всіх підрозділів. Формування чітких протоколів взаємодії дає змогу підвищити дисципліну комунікацій та оптимізувати роботу між рівнями управління.

Підвищення комунікативної компетентності персоналу виступає ще одним критичним напрямом удосконалення. Розвиток soft skills, вміння вести конструктивний діалог, ефективно працювати в команді та долати комунікаційні бар'єри – все це забезпечує стабільність робочих процесів і покращує взаємовідносини як всередині підприємства, так і з його зовнішніми партнерами.

Оптимізація вертикальних і горизонтальних зв'язків, узгодження

внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку сприяють підвищенню прозорості управління та формуванню корпоративної культури довіри. Особливого значення набуває регулярний моніторинг ефективності комунікацій, що дає змогу оперативно виявляти слабкі місця та коригувати комунікаційну стратегію.

Таким чином, покращення комунікаційного механізму аграрного підприємства передбачає інтеграцію сучасних технологій, розвиток людського потенціалу та створення гнучкої системи інформаційного обміну, здатної швидко адаптуватися до змін. Реалізація цих заходів сприятиме більш ефективному плануванню, координації виробничих процесів, зміцненню партнерських відносин та досягненню високих результатів у діяльності підприємства.

Окремою категорією дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування економіко-фінансової діяльності суб'єкта господарювання, зокрема аграрного на різних щаблях розвитку та діяльності є економіко-математичні методи та моделі, зокрема виробничі регресійні моделі, транспортні, розподільчі задачі, теорії ігор та інші методи і моделі для визначення оптимальних економічних рішень.

Отже, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як показника управління безпекою аграрного підприємства використовуємо метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, % (залежна змінна - Y) за допомогою багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - X_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - X_2).

Слід, обґрунтувати доцільність вибраних змінних. Рентабельність оборотних коштів є однією із складових результативних показників діяльності аграрного підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність

витрат відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства і є також, ключовим елементом результатів виробничої діяльності, інноваційності, екологічності та конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства.

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2020-2024 рр. – 5 років будемо модель залежності рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції від рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат.

Попередньо в розділі 2 було сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління безпекою аграрного підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL, LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані регресійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (3.1)$$

де a_0 , a_1 , a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

\hat{Y} – залежна змінна.

Дана функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка щонайкраще апроксимує наявні дані. Результатом функції є масив, що містить коефіцієнти рівняння залежності.

В ході обробки даних отримано коефіцієнти регресійної моделі рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, які

обчислюються методом найменших квадратів: $a_0=3,64$; $a_1=0,53$ та $a_2= 0,11$.

Рівняння регресії рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції має вигляд:

$$\hat{Y}=3,64+0,53X_1+0,11X_2 \quad (3.2)$$

Отже, можна проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із збільшенням рентабельності оборотних коштів на 1% рівень рентабельності виробництва продукції досліджуваного підприємства зросте на 0,53%, а із коливанням рентабельності витрат на 1% результативна ознака буде змінюватися на 0,11%. Вільний член a_0 рівняння виробничої регресії економічного змісту немає.

Щодо, впливу досліджуваних факторів на рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, то їх визначено і вони достатньо високі:

– рентабельність оборотних коштів, %, коефіцієнт кореляції 0,76, зв'язок тісний, прямий значний вплив на результативний показник безпеки аграрного підприємства;

– рентабельність витрат, %, коефіцієнт кореляції 0,70, також зв'язок тісний, прямий значний вплив на рівень рентабельності (збитковості).

Середня похибка регресійної моделі складає 23,90 %, що свідчить про середнє відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення протягом 2020-2024 рр.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на перспективний період, 2026-2028 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - x_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2).

Прогноз рентабельності оборотних коштів проводимо використовуючи метод ковзного середнього по 3-х точках.

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише

кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях рентабельності оборотних коштів у загальній величині цього чинника. Слід зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної X_1 – рентабельності оборотних коштів на 2026-2028 рр. від 6,83% до 4,81%, тобто відбувається деяке коливання цього фактора, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу рентабельності оборотних коштів складає 26,52%.

Для побудови прогнозу рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2) використовуємо метода Хольта. При підборі α і β використовуємо засіб Розв'язувач, за критерієм мінімізації середньої абсолютної похибки. Засіб Розв'язувач при обробці статистичних даних виробничих процесів дозволяє оптимально підібрати та запропонувати результат обчислень.

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t, \text{ де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1-\alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}), T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1-\beta) \cdot T_{t-1} \quad (3.3)$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період. Метод Хольта доцільно застосовувати, якщо дані мають явний тренд. В даному разі фактор рентабельності витрат за останні 5 років коливається.

Визначено прогноз рентабельності витрат від 13,21 % до 17,42 %, тобто якщо порівнювати з попереднім періодом, то прогнозні значення дещо вищі, але так як і попередньо ґрунтуються виключно на розрахунках методом Хольта. Засіб Розв'язувач визначив $\alpha = 0,43$ та $\beta = 0,47$ при цьому мінімальне значення середньої абсолютної похибки прогнозу рентабельності витрат складає 44,02 % .

На останньому етапі прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на наступні 3 роки від 9,09 % до 9,56 %, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2024 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції становить 46,34 %.

Наочне представлення динаміки факторних ознак рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат, 2020-2024 рр. зображено в додатку Б. Також, графічно представлено динаміку рентабельності оборотних коштів, рентабельності витрат та рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції за останні 5 років та прогноз цих факторів і показника на наступні 3 роки (додаток В).

Отже, в ході проведених досліджень було з'ясовано, що використання методу комбінування кількісних підходів до прогнозування рівня рентабельності (або збитковості) виробництва продукції є не лише доцільним, а й стратегічно важливим інструментом управління безпекою аграрного підприємства. Поєднання різних математичних і статистичних моделей дозволяє підвищити точність оцінки майбутніх фінансових результатів, знизити рівень невизначеності та своєчасно виявити можливі ризики. Такий підхід забезпечує комплексне бачення тенденцій розвитку, допомагає формувати превентивні заходи та ухвалювати економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, застосування комбінованих методів є ефективним прийомом сучасного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процеси аналізу, оперативно оновлювати дані та моделювати різні сценарії розвитку подій. Це створює передумови для підвищення фінансової стабільності, оптимізації витрат та збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, інтеграція

кількісних методів прогнозування у систему управління сприяє зміцненню економічної безпеки та забезпечує ефективність стратегічного планування аграрного виробництва.

Висновки до розділу 3

1. Визначено концептуальні основи формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, що передбачають окреслення напрямів його гармонійного розвитку та інструментів реалізації в умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища.

2. Обґрунтовано доцільність застосування сценарного підходу під час управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, адже ця сфера характеризується високою швидкістю змін. Використання сценарного моделювання забезпечує розробку гнучких стратегій і альтернативних планів дій, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики. Побудова кількох варіантів розвитку подій, аналіз їх наслідків та підготовка відповідних управлінських рішень дають можливість керівництву діяти проактивно та мінімізувати ризики.

3. Встановлено, що сучасні інформаційні технології є ефективним інструментом вирішення ключових аналітичних завдань бізнесу. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує прискорення виконання операцій, підвищення продуктивності праці та оптимізацію ресурсного забезпечення. Це, у свою чергу, сприяє зростанню ділової активності підприємства, підвищенню рівня його ефективності та конкурентоспроможності.

4. Доведено, що впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління підприємством сприяє:

- оперативному доступу до великої кількості внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів;
- забезпеченню якісної та швидкої електронної комунікації, наближеної до оптимальних стандартів;
- створенню ефективних вертикальних і горизонтальних каналів взаємодії між усіма рівнями управління.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства в умовах бізнес-середовища було сформульовано такі ключові висновки:

1. Комунікаційний механізм є однією з визначальних складових системи управління підприємством, оскільки забезпечує взаємодію між структурними підрозділами, формує внутрішній соціально-психологічний клімат та впливає на якість управлінських рішень. Ефективна комунікація сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню довіри та налагодженню партнерських відносин як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

2. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, інформаційною насиченістю та високим рівнем невизначеності, що потребує від підприємств гнучких комунікаційних стратегій та здатності швидко адаптуватися до змін. Встановлено, що застосування сценарного підходу у стратегічному управлінні комунікаційним механізмом дає змогу моделювати альтернативні варіанти розвитку подій та мінімізувати ризики.

3. У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ. Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень. Це демонструє суттєве розширення земельного

потенціалу підприємства, а також свідчить про більш раціональне та інтенсивне використання наявних трудових ресурсів.

4. Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності. Позитивним аспектом є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника – з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6 %), що свідчить про підвищення вартості робочої сили, зростання рівня мотивації та інвестицій у людський капітал. Разом з тим темпи приросту заробітної плати мали коливальний характер – від 5,8 % до 18,9 %, що може бути пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та сезонними змінами результатів діяльності.

5. Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства визначається рівнем розвитку технологічних, кадрових та організаційних ресурсів. Його формування ґрунтується на концептуальних засадах, що передбачають визначення напрямів розвитку, вибір інструментів управління та адаптацію до сучасних технологічних трендів.

6. Використання новітніх інформаційних технологій суттєво трансформує систему управління підприємством. Автоматизація бізнес-процесів, удосконалення доступу до інформації, розвиток електронної комунікації та інтеграція інформаційних потоків сприяють підвищенню ефективності діяльності, забезпеченню оперативного прийняття рішень та створенню єдиного інформаційного простору організації.

7. Ефективність роботи комунікаційного механізму безпосередньо впливає на стратегічний розвиток підприємства. Налагоджені комунікаційні процеси дозволяють підвищити якість менеджменту, покращити взаємодію з

клієнтами та партнерами, забезпечити стали конкурентоспроможність і сформувати позитивний імідж підприємства в ринковому середовищі.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення стратегічного управління комунікаційним механізмом підприємства:

1. Розробити і впровадити комплексну комунікаційну стратегію, що охоплює зовнішні та внутрішні комунікації, враховує особливості цільових аудиторій, рівень цифровізації підприємства та умови сучасного ринку.

2. Посилити роль інформаційних технологій у системі управління, зокрема впровадити CRM-системи, платформи для інтегрованих комунікацій, системи електронного документообігу та бізнес-аналітики (BI-системи), що забезпечать швидкість та прозорість інформаційних потоків.

3. Впровадити сценарний підхід у планування комунікаційної діяльності, передбачивши кілька варіантів стратегічного розвитку, оцінку ризиків, прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та підготовку адаптивних управлінських рішень.

4. Розвивати кадровий потенціал, забезпечуючи навчання працівників у сферах ділової комунікації, цифрових технологій, управління інформацією та командної взаємодії. Особливу увагу варто приділити формуванню лідерських компетенцій менеджерів.

5. Оптимізувати внутрішні комунікації, створивши єдиний інформаційний простір підприємства, що забезпечить швидку передачу даних між підрозділами, мінімізує дублювання інформації, усуне комунікаційні бар'єри та підвищить узгодженість управлінських рішень.

6. Підвищити рівень цифрової репутації та зовнішнього іміджу підприємства, шляхом активного використання інструментів маркетингових комунікацій, соціальних мереж, PR-заходів і систем моніторингу поведінки клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 35. С. 5–10.
2. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2015. № 6. С. 28–34.
3. Андрущук Г. О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання. *Інтелектуальна власність*. 2018. №12. С. 23–28. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4805&i=4> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Андрушків Б. М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1 (15). С. 23–25.
5. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.
6. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71), № 6(3). С. 112–119.
7. Бірюкова Т. Л., Спрінсян В. Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
8. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
9. Васильченко М. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
10. Велика Є. Г. Стратегічний розвиток підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2018. №1. С.1–6.
11. Винокуров В. А. Організація стратегічного управління на

підприємстві: навч. посіб. Одеса, 2016. 260 с.

12. Виханський О. С., Наумов Р. Ю. Менеджмент: підручник. Київ, 2014. 576 с.

13. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : вид-во Магнолія. 2019. 312 с.

14. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

15. Гарматюк О. О. Комунікативний менеджмент: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 105 с.

16. Германюк Н. В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 160–164.

17. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22–24. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8cbdeaa-a841-498a-92b7-a5971b18c8a8/content> (дата звернення: 08.08.2025).

18. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (25), 2018. С. 4–12.

19. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

20. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2018. 272 с.

21. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.

22. Дурман М. О. Інформаційний менеджмент як складова державної інформаційної політики. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 4(75). С. 142–149.

23. Жук О. М., Тиха Л. Ю. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування». Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

24. Знахур С.В. Інформаційний менеджмент та маркетинг: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 132 с.

25. Іщенко М. І., Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39–45.

26. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 247–251. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/247-251.pdf (дата звернення: 02.09.2025).

27. Князевич А. О., Дяченко Л. А., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Інформаційні технології як ключова складова системи комуникативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 9.

28. Копитова І. В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 146–151.

29. Лазаренко М. Р., Олійник А. С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

30. Лазаренко М., Олійник А. Удосконалення контролю у системі управління економічною безпекою підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 114–116.

31. Лазаренко М., Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13

листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

32. Лепьохін О. В., Череп О. Г Комунікації в менеджменті. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.

33. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи менеджменту інформаційних систем. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 142 с.

34. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7–18.

35. Микитенко А. О. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.

36. Микитенко А. О. Сутність безпеки аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 112–114.

37. Микитенко А. О. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 26–27.

38. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6188> (дата звернення: 07.11.2025).

39. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.

40. Олійник Н. Ю. Комуникативний менеджмент: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.

41. Ольвінська Ю. О., Самоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та*

держава. 2021. № 4. С. 64–71.

42. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.

43. Палеха Ю. І., Мурейко Н. В., Оксінок О. Г. Документально-інформаційні комунікації : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 386 с.

44. Палеха, Ю. І. Загальне діловодство : навч. посіб. навч. посіб. вид. 4-те, випр. і доп. К. : Ліра-К, 2014. 624 с.

45. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2017. 224 с.

46. Просветов Г. І. Стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12 (24). С. 35–41.

47. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.

48. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

49. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава, 2017. 136 с.

50. Сасенко М. Г. Стратегічний розвиток підприємств: підручник. Тернопіль, 2016. 390 с.

51. Свидрук І. І., Осік Ю. І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата : «Бастау», 2017. 360 с.

52. Скрипченко М. О. Стратегія розвитку підприємств будівельної галузі: сутність поняття, проблеми та перспективи. *Вісник Харківського Національного університету*. 2018. № 4 (28). С. 56–61.

53. Сухонос М. К. Переваги та недоліки застосування методу SWOT-аналізу для управління ризиками інноваційних проектів у системі будівельного господарства. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 93–97.

54. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління

підприємством: монографія. Житомир, 2016. 469 с.

55. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2011. № 4. С. 61–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_4_13 (дата звернення: 07.08.2025).

56. Хаєцька О. П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 113–130.

57. Чандлер А. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. Чернігів, 2015. 496 с.

58. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посіб. вид.9-те, випр. і доп. К.: Алерта, 2018. 302 с.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Навч.-метод. посіб. Київ, 2012. 191 с.

60. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. Т.2. С.79–84.

