

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління комунікаційним механізмом підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Колісник Анна Сергіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Оцінка комунікаційного механізму підприємства	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА	36
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та динамічних змін бізнес-середовища питання ефективного управління комунікаціями на підприємстві набуває особливої ваги. Комунікаційний механізм виступає основним інструментом координації дій, обміну інформацією та прийняття управлінських рішень. Його якісне функціонування безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень корпоративної культури, адаптивність до змін і конкурентоспроможність організації. В умовах зростання ролі командної роботи, гнучких організаційних структур і дистанційної взаємодії, зростає потреба в удосконаленні систем управління комунікаціями. Це зумовлює необхідність теоретичного осмислення та практичного впровадження ефективних комунікаційних стратегій і технологій, що робить дослідження цієї теми надзвичайно актуальним і своєчасним.

Вагомий внесок у вивченні теоретико-прикладних положень у сфері комунікаційного управління зробили чимало науковців, серед яких варто виокремити О. Андрусак, О. Балалаєвої, С. Войтка, Й. Завадського, І. Ломачинської, Г. Осовської, Ю. Палехи, О. Рудінської, О. Череп, Н. Чухрай, Н. Шпака та багатьох інших. Однак неоднозначність поглядів на комунікаційний менеджмент у динамічному бізнес-середовищі потребує ще більш чіткої деталізації.

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 засади управління комунікаційним механізмом підприємства.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад формування комунікаційного механізму підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування основ управління комунікаційним механізмом підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка комунікаційного механізму підприємства;
- удосконалення управління комунікаційним механізмом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління комунікаційним механізмом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління комунікаційним механізмом підприємства.

Методи дослідження. Аналіз літературних джерел (дозволяє вивчити теоретичні підходи, наукові концепції та попередні дослідження в сфері управління комунікаціями; забезпечує наукове підґрунтя для формування власного бачення проблеми). Системний аналіз (допомагає розглядати комунікаційний механізм як складну систему зі взаємопов'язаними елементами; дає змогу виявити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її ефективність). Анкетування (є ефективним способом збору інформації безпосередньо від працівників підприємства щодо поточного стану комунікацій, наявних проблем і рівня задоволеності системою внутрішньої взаємодії). Інтерв'ювання (надає змогу отримати глибші якісні дані, особисті думки менеджерів або ключових працівників щодо ефективності управління комунікаціями та можливих напрямів їх удосконалення). Спостереження (дозволяє дослідити неформальні канали комунікації, стиль взаємодії у колективі, частоту та якість обміну інформацією; є корисним для виявлення невидимих бар'єрів у комунікаціях). Порівняльний метод (забезпечує можливість порівняти систему управління комунікаціями на різних підприємствах або в різних підрозділах, щоб

визначити найефективніші практики). SWOT-аналіз (дає змогу комплексно оцінити сильні й слабкі сторони комунікаційного механізму, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на ефективність його управління). Комбіноване використання кількісних та якісних методів забезпечує всебічне дослідження проблеми та дає змогу обґрунтувати шляхи удосконалення управління комунікаційним механізмом на підприємстві.

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

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

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Колісник А. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(19)).

2. Колісник А. С. Інформаційно-комунікаційний менеджмент на підприємстві. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 36–38.

3. Колісник А.С. Управління інформаційно-комунікаційним механізмом підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної 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 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 12 таблиць, 6 рисунків та 45 додатки. Список використаних джерел включає 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

У реаліях сучасного динамічного бізнес-середовища підприємства мають не лише адаптуватися до ринкових умов, але й активно впливати на попит шляхом стимулювання зацікавленості споживачів. Досягнення цієї мети можливе завдяки застосуванню ефективних засобів інформаційно-комунікаційного менеджменту, таких як рекламні кампанії, зв'язки з громадськістю, активне просування у соціальних мережах. Такі інструменти допомагають підвищити зацікавленість до продукції та збільшити обсяги продажів.

Комунікаційне управління є важливою складовою системи управління підприємством з кількох ключових позицій. По-перше, воно забезпечує збирання, аналіз і розповсюдження важливої інформації в межах організації, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. По-друге, воно підтримує ефективну взаємодію між усіма структурними рівнями підприємства, зміцнюючи внутрішню співпрацю та підвищуючи результативність діяльності команди.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент посідає важливе місце в сучасних управлінських теоріях економічних систем, оскільки вивчає закономірності взаємодії елементів у просторово-часовому контексті з метою оптимального використання різновидів капіталу. Завдяки цьому підходу формується глибше розуміння механізмів обміну знаннями та інформацією, що відіграє вирішальну роль у розвитку економічних систем. Основна мета цього виду менеджменту полягає у вдосконаленні управління економічними процесами через ефективне застосування інформаційних ресурсів [4, с. 113].

Комунікаційне середовище підприємства охоплює інформаційну інфраструктуру, яка базується на організаційних структурах. Вона забезпечує сталість інформаційного простору та підтримку систем внутрішньої взаємодії підприємства.

Комунікація виступає ключовим інструментом в управлінні, оскільки через неї відбувається обмін знаннями, даними та іншими ресурсами, що забезпечує ефективність функціонування всієї організаційної структури.

Термін «комунікація» має багатогранне значення та вивчається у межах багатьох гуманітарних дисциплін, зокрема філософії, соціології, психології, лінгвістики, етнографії та педагогіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «комунікація» [2; 7; 14; 25]

Автор	Визначення
Завадський Й.С.	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.
Осовська Р.В.	Комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Рудінська О.В., Яроміч С.А.	Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників.
Войтко С.В., Ангелов К.П.	Комунікація – це передача і прийом будь-якої інформації.
Топчієв О.	Комунікація – це переміщення людей, продукції, енергії, інформації, фінансів, які забезпечують взаємодію суспільства та його життєдіяльність.
Мельничука О. С.	Комунікація – це 1) спілкування, передача інформації; 2) спілкування, в процесі якого одна самотня душа відкриває себе іншій, між людьми встановлюється духовний зв'язок.
Дяків Р.С.	Комунікація – це форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.
Косенко Ю.В.	Комунікація – це технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами (або групами).
Романюк Л. Б.	Комунікація – це обмін думками та досягнення взаємного порозуміння між людьми в процесі спілкування.
Яловега Н. І.	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 на ринку.

Протягом історії існування поняття комунікації воно набуло різноманітних значень та інтерпретацій. Втім, основна суть полягає у процесі передавання інформації від джерела до адресата з метою впливу на його свідомість. Для досягнення ефективної комунікації передбачається наявність зворотного зв'язку.

Комунікаційний менеджмент є ключовим напрямом професійної діяльності, спрямованим на організацію ефективного інформаційного обміну як всередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами. Для цього застосовуються різноманітні методи, технології й інструменти, що дозволяють підтримувати не лише інформаційний, а й емоційний зв'язок між учасниками процесу. Основна мета – збереження балансу та підтримка конструктивних взаємин для досягнення спільних завдань.

Комунікативний менеджмент у сучасних умовах є вагомою управлінською технологією, що включає документообіг, кадровий потенціал, технічні засоби та програмне забезпечення. Також важливими є нормативні механізми, які регулюють створення та використання інформаційних ресурсів. Усе це сприяє ефективному обміну даними в межах підприємства та підвищенню його результативності [31, с. 36].

Серед специфічних функцій інформаційно-комунікативного менеджменту науковці зазвичай виділяють такі:

- 1) інтегративна функція – об'єднує ділових партнерів і фахівців задля комунікації та генерації нових ідей;
- 2) інформаційна функція – забезпечує передавання знань, необхідних для професійної діяльності, а також інноваційної інформації;
- 3) функція встановлення контактів – формує у партнерів ціннісні орієнтири, переконує у доцільності певних стратегій співпраці, сприяє формуванню єдності поглядів.

Основні завдання комунікативного менеджменту:

- 1) організація інформаційного забезпечення – критично важлива складова сучасного управління, що вимагає доступу до якісної інформації для прийняття рішень. Для цього необхідно впроваджувати відповідні системи збору, обробки й аналізу даних;
- 2) управління процесами обробки інформації – передбачає ефективний контроль за збереженням, передачею та використанням даних, що гарантує конфіденційність, цілісність і доступність інформаційних ресурсів;

3) координація комунікаційних процесів – включає планування, реалізацію та моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх комунікаційних стратегій, що сприяють продуктивній взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами.

Комунікативний менеджмент охоплює всі управлінські функції сучасного підприємства. Його зміст визначається в контексті становлення нової самостійної наукової галузі – інформаційних і комунікаційних наук, які розвиваються відповідно до інформаційної парадигми суспільного розвитку. Ця сфера має власну специфіку, відмінну від інших наукових напрямів – соціальних, гуманітарних, технічних, точних та природничих наук [35, с.147].

Концептуально інформаційно-комунікативний менеджмент ґрунтується на кількох ключових підходах [37, с. 39]:

- економічний підхід – розглядає інформацію як ресурс, оцінюючи її цінність та вартість залучення;
- аналітичний підхід – зосереджується на вивченні потреб користувачів інформації та комунікацій;
- організаційний підхід – аналізує вплив інформаційних технологій на організаційні структури та процеси;
- системний підхід – передбачає цілісне бачення інформаційної обробки як комплексного процесу, що охоплює канали комунікації, ресурси, методики та витрати, спрямованого на оптимізацію управління.

Таким чином, комунікативний менеджмент може розглядатися не лише як форма внутрішньоорганізаційного управління даними, а й як інтеграція комунікаційних та інформаційних процесів в діяльності підприємства. Він охоплює широке використання інформації як ключового виробничого ресурсу та інструменту для прийняття стратегічних рішень.

Згідно із системним підходом, комунікативний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію та контроль усіх інформаційних і комунікаційних процесів в організації. Такий підхід дозволяє розглядати організацію як єдину систему, в якій інформаційні потоки та комунікації

взаємодіють між собою та з іншими елементами, сприяючи підвищенню загальної ефективності. Основним завданням є оптимізація інформаційного обміну для досягнення цілей організації.

Раціональне управління інформацією у структурі підприємства передбачає ефективну організацію роботи з документацією, яка є основним носієм інформації. Методологія інформаційно-комунікативного менеджменту дозволяє впорядкувати процеси зберігання, оброблення та пошуку документів, що позитивно впливає на якість управлінських рішень [25, с. 22].

Функціонування комунікативної системи вимагає забезпечення необхідними ресурсами, впровадження ефективних технологій та налагодження взаємодії між її структурними елементами. Це сприяє якісному обміну інформацією, вдосконаленню комунікаційних процесів і підвищенню ефективності управління.

Кожен компонент такої системи має власні характеристики, які можна оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Спеціальні показники дозволяють визначати параметри, такі як швидкість обробки, надійність передачі та інформаційна безпека. Інтегральні ж показники забезпечують комплексну оцінку ефективності функціонування системи, що дає змогу постійно вдосконалювати її роботу.

Успішне функціонування організації неможливе без урахування людського чинника. Кваліфікація працівників, їхні психологічні особливості, а також якість міжособистісних взаємодій безпосередньо впливають на результативність командної роботи. Окрім цього, володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями є важливою передумовою ефективної діяльності в умовах цифрової трансформації [18, с. 40].

Інформація та комунікація становлять основу інформаційно-комунікативної системи та відіграють визначальну роль у процесі прийняття управлінських рішень на всіх рівнях керування. Інформація – це структуровані й проаналізовані дані, що слугують базою для формування

висновків і визначення стратегічних напрямів розвитку організації. Комунікація ж забезпечує ефективне передавання цієї інформації між внутрішніми підрозділами підприємства, а також у взаємодії з партнерами та клієнтами [12].

Ці дві складові тісно взаємодіють, утворюючи цілісну систему управління, що дозволяє підприємству функціонувати в умовах інформаційно насиченого середовища та відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

Ефективна управлінська діяльність значною мірою залежить від гармонійної взаємодії внутрішніх змінних, зовнішніх факторів і системи управління. Інформаційні потоки та комунікаційні процеси є ключовими інструментами, які забезпечують не лише точне передавання даних, але й формують основу для прийняття обґрунтованих рішень, покращення координації та зміцнення взаєморозуміння між різними рівнями управлінського апарату.

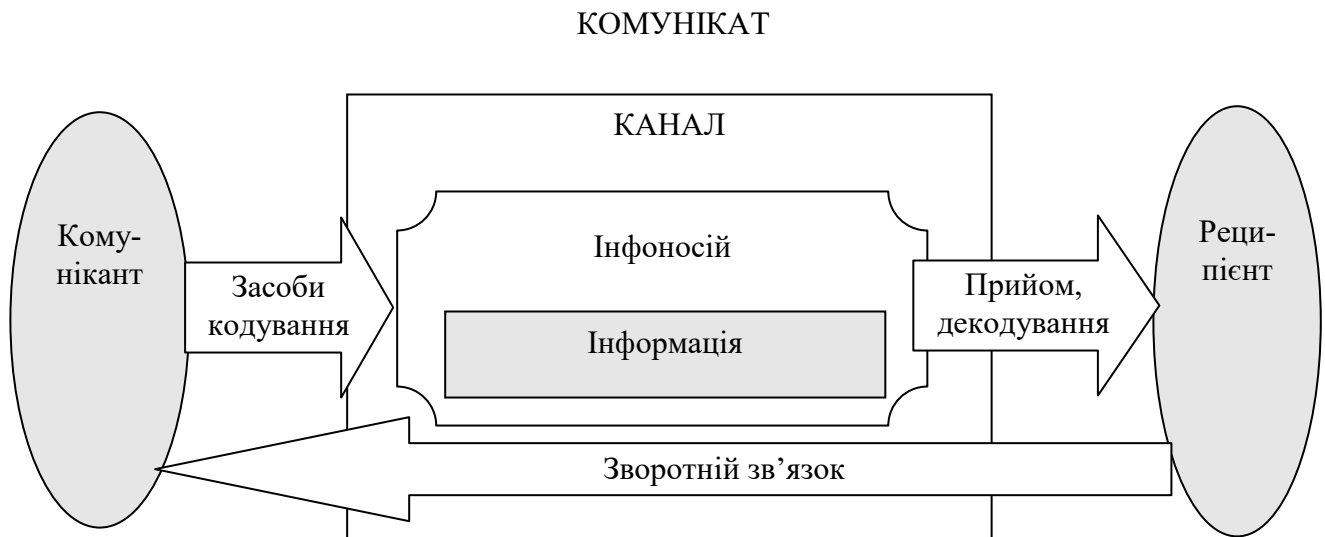
Комунікація виступає критично важливим елементом управління, адже сприяє налагодженню ефективного обміну інформацією між працівниками, запобігає виникненню непорозумінь і конфліктів, а також підвищує загальну продуктивність роботи колективу. Саме тому розвиток комунікативних навичок є актуальним як для керівного складу, так і для співробітників.

Інформація, комунікаційні процеси та інструменти їх реалізації складають основу управлінської інфраструктури сучасного підприємства. Їхнє раціональне використання забезпечує ефективне управління бізнес-процесами, сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку та зміцнює внутрішню співпрацю.

Якість управління значною мірою залежить від того, наскільки правильно сприймається інформація одержувачем. Лише тоді комунікація вважається ефективною, коли зміст повідомлення інтерпретується відповідно до намірів відправника. Водночас, однаковий зміст повідомлення не завжди

має ідентичне значення для всіх учасників комунікаційного процесу, що підкреслює необхідність врахування контексту і характеристик аудиторії.

Процес інформаційно-комунікаційної взаємодії охоплює низку етапів. Дотримання цих етапів є запорукою ефективного спілкування як у міжособистісних стосунках, так і в межах корпоративного середовища.



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 проводовими, 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 [32, с. 168]

Комунікаційний менеджмент виконує ключову функцію в забезпеченні підприємства необхідною інформацією для реалізації всіх видів управлінської діяльності. Його завдання полягає у зборі, обробці, зберіганні, передачі та використанні інформації, а також у забезпеченні ефективної комунікації між працівниками та структурними підрозділами організації.

Для ефективного управління підприємством необхідна добре організована система інформаційного забезпечення, що охоплює всі етапи управлінського циклу. Вона включає процеси збору, аналізу, обробки та

розповсюдження релевантної інформації, яка є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Основною метою цієї системи має бути досягнення стратегічних цілей організації.

В умовах сучасного менеджменту синергія інформаційного та комунікаційного компонентів є необхідною умовою результативного керівництва. Інформація надає можливість приймати рішення на основі достовірних даних, а комунікація забезпечує оперативну взаємодію з працівниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Використання цифрових технологій у сфері комунікацій значно підвищує швидкість та ефективність обміну інформацією, що позитивно впливає на продуктивність управлінських процесів.

Без надійної системи інформаційного забезпечення повноцінне управління підприємством є неможливим. Якість функціонування всіх структурних елементів організації, від окремих співробітників до управлінських підрозділів, безпосередньо залежить від ефективності інформаційно-комунікаційного обміну.

Розвиток цифрових технологій і загальна цифровізація суспільства стають потужними чинниками модернізації економіки. Вони сприяють зростанню ефективності виробництва, автоматизації бізнес-процесів, розширенню доступу до інформації та активному розвитку новітніх галузей, таких як електронна комерція, фінансові технології тощо [36, с. 88].

У зв'язку зі збільшенням обсягів доступної інформації, підприємства повинні швидко реагувати, аналізувати дані й оперативно приймати управлінські рішення. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дає змогу покращити процеси планування, моніторингу та контролю діяльності підприємства. ІКТ також сприяють підвищенню якості управління, оптимізації маркетингових стратегій, удосконаленню продукції й послуг, а також покращенню фінансового управління. Постійна адаптація управлінської системи до нових економічних умов є необхідною умовою для успішного функціонування організації.

Інформаційна система підприємства зазвичай охоплює комп'ютерну, документальну та інтелектуальну підсистеми. Основною метою її функціонування є підвищення ефективності загальної системи управління. Цього можна досягти через підвищення кваліфікації управлінського персоналу, пришвидшення процесу прийняття стратегічних рішень, а також підвищення впевненості в реалізації нестандартних управлінських дій.

Визначаючи основні види та форми інформаційних процесів на підприємстві, доцільно структурувати їх у вигляді таблиці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура інформаційних процесів підприємства [9; 25; 35]

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

Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо.

Комунікація на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та дружності команди. Вона включає у себе не тільки офіційне передавання інформації, але й неформальне спілкування, яке може зміцнити взаємовідносини поміж співробітниками. Гарна комунікація допомагає уникати непорозумінь, сприяє вирішенню конфліктів та покращує загальний

клімат в колективі.

Залежність ефективності внутрішніх комунікацій від авторитарного відношення адміністрації до підлеглих дійсно існує. Коли співробітники відчують тиск або страх перед вищестоящими керівниками, це може негативно позначитися на відкритості комунікації та якості обміну інформацією. Важливо, щоб комунікація в організації була відкритою, довірливою та рівноправною, щоб сприяти успішній внутрішній взаємодії та досягненню спільних цілей.

Ефективна комунікація включає в себе не лише правильне надання інформації, але й уміння взаємодіяти зі співрозмовником. Важливо говорити зрозуміло та точно, враховуючи аудиторію, а також слухати та реагувати на відповіді. Також, використання відповідних каналів передачі інформації, таких як особиста розмова, електронні листи або відеоконференції, може підвищити ефективність комунікації [33, с. 67].

Підтвердження адресата є важливим етапом в процесі комунікації, оскільки це допомагає забезпечити, що співрозмовники належним чином зрозуміли одне одного. Можна сказати, що це своєрідний спосіб переконатися, що повідомлення було зрозумілим та відправлене правильному отримувачу.

Оскільки правильне сприйняття і передача інформації може бути ключовим для успішного спілкування. Впевненість у тому, що співрозмовник готовий і налаштований на прийняття інформації, може полегшити комунікацію і забезпечити більший рівень розуміння.

Щоб краще зрозуміти механізм управління інформацією та комунікаціями на підприємстві, необхідно уявити стадії процесу обміну інформацією:

- походження ідеї – полягає у створенні та відборі інформації; коли потенційний відправник визначає доцільність обміну та одержувачів інформації;
- кодування інформації та вибір каналу – приводячи інформацію до

форми, зручної для передачі одержувачу та його сприйняття, вона перетворює ідею на повідомлення. Для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, що використовуються для кодування, вибираються паралельні канали (один або кілька). Найпоширенішими такими каналами є мовна передача, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку;

- надсилання інформації – відправник, використовуючи обраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу. Часто зміст усього комунікаційного процесу зводиться до цього руху абсолютно незаконно;

- декодування інформації – воно полягає в тому, що символи, які використовує відправник, перекладаються в уявну форму. Важливо, щоб символи мали те саме значення для одержувача, що і для відправника, тоді значення повідомлення буде правильно зрозуміле.

Успішне функціонування підприємств безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків та злагодженої системи інформаційно-комунікативного менеджменту [15, с. 143].

На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами.

Отже, управління комунікаційним механізмом є важливою складовою в сучасних економічних системах. Це допомагає підтримувати ефективний обмін інформацією та знаннями, що сприяє розвитку бізнесу та забезпечує конкурентні переваги підприємства. Ефективна комунікація на всіх рівнях – зі споживачем, постачальником та працівником – важливий діловий, фінансовий чи часовий ресурс підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сільськогосподарським підприємством, зареєстрованим 21 березня 2000 року в місті Глобине Кременчуцького району Полтавської області.

Основний вид діяльності – вирощування зернових, бобових та олійних культур. Підприємство спеціалізується на таких культурах, як пшениця озима, кукурудза, ячмінь яровий, соя, соняшник, гречка, просо.

Підприємство також займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід, овець і кіз, свиней, бджільництвом та виробництвом меду.

Додатковими послугами об'єкта дослідження є:

- послуги з оренди сільськогосподарської техніки та вантажних автомобілів;
- послуги вантажного автомобільного транспорту;
- послуги з оренди та експлуатації нерухомого майна;
- послуги ресторанів та мобільного харчування;
- постачання інших готових страв.

Підприємство використовує організаційну структуру лінійно-функціонального типу (додаток А), яка поєднує переваги лінійного управління з професійною підтримкою функціональних підрозділів. Така структура дозволяє ефективно організувати діяльність підприємства, не порушуючи компетенції та повноважень лінійних керівників.

Управлінська структура підприємства є дворівневою (додаток Б). Всі функціональні служби, а також виробничо-обслуговуючі підрозділи, підпорядковуються безпосередньо заступнику директора, який координує їхню поточну діяльність. Директор зосереджений на стратегічному

управлінні підприємством та формуванні його взаємодії із зовнішнім середовищем на місцевому та регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, яка відображає процентне співвідношення різних видів угідь та їхню динаміку у часі. Рівень ефективності використання землі значною мірою визначає продуктивність сільського господарства, масштаби виробництва та добробут працівників. Для аналізу забезпеченості підприємства земельними ресурсами звернемося до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	-70	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	0,1	x
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1	1	0,9	-0,1	x

Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь — на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі — на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %).

Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

Отже, у структурі земельних ресурсів підприємства простежується скорочення загальної площі, при цьому частка ріллі залишається практично незмінною, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на рільництво як основний вид сільськогосподарської діяльності.

У сучасних умовах трудові ресурси складаються з осіб, які володіють свідомістю, вольовими якостями, а також мають власні економічні та соціальні потреби. Тому ефективне управління персоналом повинне враховувати й гармонізувати економічні й соціальні інтереси різних соціальних груп населення.

Процес залучення працівників на підприємстві має відповідати стратегічним цілям організації, водночас поважаючи права та гідність кожного працівника. Це передбачає дотримання чинного трудового законодавства, створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення рівних можливостей та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерські взаємини між роботодавцем і працівниками. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню соціальної стабільності в колективі.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	зб.у 2 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	х
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83	85	87	4	х

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників — з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників — з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше.

Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про

оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зростає на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

Таким чином, попри негативні тенденції у чисельності та плинності кадрів, підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні частки кваліфікованого персоналу.

Функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язане з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які повинні бути раціонально організовані та інтегровані у виробничу структуру. Відповідна організація виробничого процесу та збалансована структура основних фондів є ключовими умовами для досягнення стабільного розвитку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та отримання запланованого прибутку, важливо регулярно здійснювати глибокий аналіз ефективності використання основних фондів. Це включає дослідження динаміки змін та факторів, що їх зумовлюють, таких як технічний стан обладнання, рівень зносу, інтенсивність ресурсів тощо.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для здійснення господарської діяльності (табл. 2.3). Аналіз за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку – ефективність використання основних фондів поступово зростала, що є свідченням покращення управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Діагностика активів підприємства, 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Основні засоби	20 346	19 853	20 130	-216	98,9
Запаси	23 662	20 632	18 720	-4 942	79,1
Гроші та їх еквіваленти	1 058	4 834	4 081	3 023	зб. у 3,9 рази
Власний капітал	31 453	31 588	35 574	4 121	113,1
Короткострокові кредити	18 000	17 999	10 624	-7 376	59,0
Кредиторська заборгованість	1 221	1 055	1 781	560	145,9
Усього активів	51 205	50 949	48 613	-2 592	94,9

Протягом 2022–2024 років підприємство зазнало змін у структурі активів і джерел їх фінансування. Загальний обсяг активів зменшився з 51 205 тис. грн у 2022 році до 48 613 тис. грн у 2024 році (на 2 592 тис. грн або 5,1 %), що свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності.

Незначне зменшення основних засобів на 216 тис. грн (0,9 %) вказує на стабільність у використанні матеріально-технічної бази. Водночас запаси скоротилися на 4 942 тис. грн (20,9 %), що може бути наслідком оптимізації складських залишків або зниження обсягів виробництва.

Найбільш показовим є суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів – у 3,9 рази, що може свідчити про накопичення фінансових резервів або зменшення витрат. Власний капітал підприємства зріс на 4 121 тис. грн (13,1 %), що є позитивною тенденцією щодо фінансової стабільності.

При цьому короткострокові кредити зменшилися майже вдвічі (на 7 376 тис. грн), а кредиторська заборгованість зросла на 560 тис. грн (на 45,9 %), що може свідчити про перегляд політики щодо зовнішнього фінансування.

Отже, підприємство демонструє зменшення загальних активів на тлі підвищення фінансової автономії та грошової стабільності.

Таблиця 2.4

Аналіз комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074	35579	26400	-13674	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089	35444	26265	-9824	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985	135	135	-3850	3,4
Активи, тис. грн	48613	50949	51205	2592	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039	19361	19288	6249	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє негативну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема:

- чистий дохід від реалізації зменшився на 13674 тис. грн (на 65,9 %), що свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції або зниження попиту;
- собівартість реалізації знизилася на 9824 тис. грн (на 72,8%), однак темпи зменшення доходу переважають темпи скорочення витрат;
- чистий прибуток залишився майже незмінним порівняно з 2023 роком, але загалом за три роки зменшився на 3850 тис. грн, що становить майже повну втрату прибутковості;
- рівень рентабельності знизився з 11,0 % до 0,5 %, що свідчить про фактичну втрату ефективності ведення господарської діяльності;
- норма прибутку також знизилася з 9,9 % до 0,5 %;
- водночас активи підприємства зросли на 2592 тис. грн (на 105,3%), що може свідчити про інвестиції або переоцінку майна;
- зобов'язання зросли більш ніж у 1,5 раза – на 6249 тис. грн, що вказує на зростання боргового навантаження.

Фінансовий стан підприємства у 2024 році погіршився порівняно з 2022 роком. Незважаючи на зростання активів, зниження доходів, прибутковості та зростання зобов'язань створюють ризики для стабільності та фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової результативності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+;-)
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	0,51	0,38	9,94	9,43
Валовий прибуток, %	15,60	15,12	24,12	8,52
Операційна рентабельність, %	7,61	10,73	18,80	11,19
Фінансова рентабельність, %	0,63	0,38	9,94	9,31
Коефіцієнт покриття витрат	1,06	1,13	1,25	0,19

У 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників у порівнянні з 2022 роком:

Рентабельність продажів зросла з 0,51 % до 9,94 %, тобто на 9,43 в.п., що свідчить про суттєве підвищення прибутковості реалізації продукції. Валовий прибуток зріс на 8,52 в.п., з 15,60 % до 24,12 %, що вказує на покращення маржинальності діяльності. Операційна рентабельність зросла на 11,19 в.п. – з 7,61 % до 18,80 %, що свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Фінансова рентабельність збільшилася з 0,63 % до 9,94 %, тобто на 9,31 в.п., що означає покращення здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал.

Коефіцієнт покриття витрат зріс з 1,06 до 1,25, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на загальне зниження доходів і чистого прибутку, фінансові коефіцієнти свідчать про відновлення ефективності діяльності підприємства у 2024 році. Це може бути наслідком оптимізації витрат, ефективного управління процесами або зміни структури продукції.

Спеціалізація господарства є важливою характеристикою його виробничої діяльності, яка відображає концентрацію зусиль на певних видах продукції чи технологічних процесах. Вона формується під впливом природно-кліматичних умов, ресурсного потенціалу, економічної доцільності, а також ринкового попиту.

Виробничий напрямок господарства — це визначальна лінія його діяльності, яка базується на пріоритетних галузях, наприклад, зерновому, тваринницькому чи овочевому виробництві. Чітко визначений напрямок дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну продуктивність діяльності.

Завдяки грамотному вибору спеціалізації та виробничого напрямку господарство може досягати стабільних фінансових результатів, зміцнювати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Спеціалізація господарства визначається передусім структурою його

грошових надходжень і обсягами реалізованої продукції. Водночас, зважаючи на те, що сільське господарство значною мірою виробляє продукцію, яка не надходить безпосередньо на ринок, для його аналізу застосовуються додаткові показники. До них належать загальна структура виробничої діяльності, рівень витрат на виробництво та оплату праці.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
продукція рослинництва	27924	26052	18843	24273	97,5	х
зернові та зернобобові	4989	9379	13408	9259	37,2	1
соя	9342	11038	923	7101	28,5	2
соняшник	3752	4247	4512	4170	16,8	3
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	х
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	4
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	5
Всього	28805	28585	18872	25421	100,0	х

Упродовж 2022–2024 років підприємство мало чітко виражену рослинницьку спеціалізацію, що підтверджується такими показниками:

Продукція рослинництва у середньому за три роки становила 24273 тис. грн, що відповідає 97,5 % загального обсягу товарної продукції.

Найвагомішими напрямками є: зернові та зернобобові культури – 37,2% у загальній структурі продукції (1-ше місце), соя – 28,5% (2-ге місце), соняшник – 16,8% (3-тє місце).

Продукція тваринництва займає лише 1,3% в загальному обсязі, що підтверджує її другорядне значення в діяльності підприємства.

Підприємство має чітко виражений зерново-технічний напрям виробництва, з орієнтацією на зернові культури, сою та соняшник. Така структура є типовою для підприємств, що працюють у зоні ризикованого землеробства та орієнтовані на експортно привабливі культури.

2.2. Оцінка комунікаційного механізму підприємства

Для створення ефективної системи комунікаційного менеджменту на підприємстві необхідно всебічно враховувати специфіку його діяльності та наявні ресурси. На початковому етапі доцільно визначити стратегічні цілі та завдання комунікаційної політики, а також сформулювати мету організації інформаційного обміну.

Далі слід розробити та впровадити комунікаційну мережу, яка відповідатиме індивідуальним потребам підприємства, його організаційній структурі та технічним можливостям. Така мережа має забезпечувати ефективну циркуляцію інформації між усіма учасниками процесу.

Крім того, важливо у процесі проектування враховувати ключові елементи та основні етапи інформаційного обміну, що відображені на відповідному структурному рисунку (рис. 2.1).

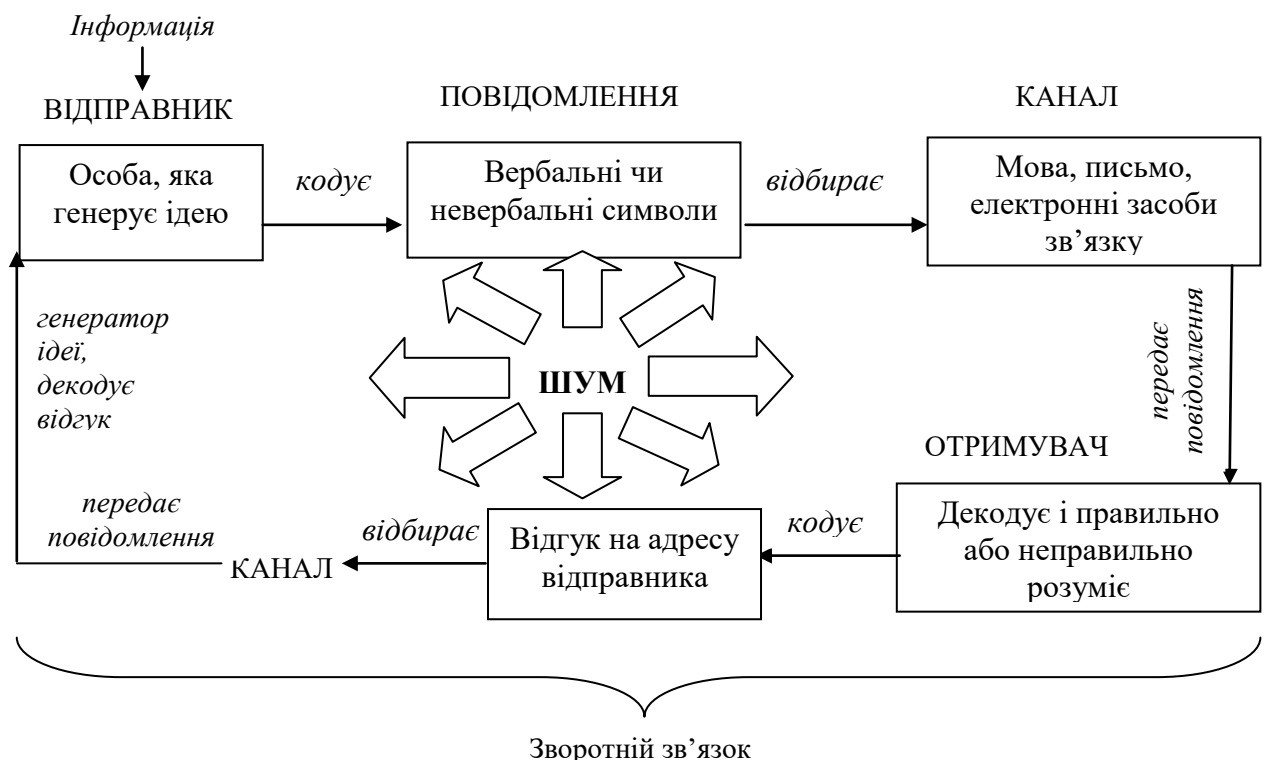


Рис. 2.1.Схема комунікаційного процесу підприємства, 2022-2024 рр.

Особливу увагу необхідно приділити вибору комунікаційних засобів, які найбільш доцільні з урахуванням специфіки підприємства. Вибір повинен

ґрунтуватися на критеріях доступності, швидкості, надійності та адаптивності до конкретних умов діяльності. Впровадження якісної системи комунікації сприятиме не лише підвищенню якості внутрішніх комунікацій, а й позитивно впливатиме на загальну результативність підприємства.

У процесі інформаційного обміну важливо не лише грамотно сформулювати повідомлення, а й обрати відповідний канал передачі, який забезпечить належне розуміння змісту отримувачем. Вибір каналу комунікації залежить від характеру повідомлення, його важливості, а також від особливостей сприйняття інформації адресатом. Ретельне планування комунікацій та використання відповідних засобів зв'язку значно підвищує ефективність взаємодії між учасниками комунікаційного процесу.

Усередині підприємства комунікація може здійснюватися у різних формах: письмово (через електронну пошту або корпоративні чати), усно (під час нарад, презентацій, щоденних зібрань), а також за допомогою невербальних засобів (жести, міміка, позиція тіла тощо).

Кожен із каналів комунікації має свої переваги й обмеження, що зумовлює доцільність їх використання в тих чи інших ситуаціях. Наприклад, електронна пошта є ефективною для офіційної переписки та документального обміну, але не завжди зручна для швидкого реагування. Месенджери забезпечують оперативність, але не підходять для складних чи формальних обговорень. Вибір форми комунікації повинен відповідати конкретним потребам підприємства.

З огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій, постає необхідність у постійному оновленні управлінських підходів та засобів комунікації. Впровадження інноваційних методів управління дозволяє оптимізувати виробничо-збутові процеси та покращити їх ефективність.

Ефективність управлінської діяльності має свої особливості порівняно з виробничими процесами, що пов'язано з відмінностями у способах оцінювання результатів, а також із характером поставлених завдань. Тому важливо розробляти управлінські стратегії, орієнтовані на вдосконалення

комунікацій, впровадження сучасних технологій та аналітичних інструментів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності організації.

Внутрішнє середовище підприємства відіграє важливу роль у формуванні ефективних комунікаційних процесів. Воно включає такі складові, як організаційна культура, стиль управління, морально-психологічний клімат у колективі, внутрішня політика та регламентуючі процедури. Ці чинники впливають на якість комунікації всередині підприємства та визначають рівень інформованості працівників.

Ефективна внутрішня комунікація є необхідною умовою продуктивної взаємодії між підрозділами та окремими співробітниками. Вона забезпечує відкритий обмін інформацією, зменшує ризики непорозумінь, сприяє командній роботі та позитивно впливає на загальний результат діяльності підприємства.

На підприємстві використовуються як горизонтальні, так і вертикальні канали комунікації:

Горизонтальна комунікація – це обмін інформацією між працівниками одного рівня, що сприяє координації спільних дій та вирішенню поточних завдань.

Вертикальна комунікація – включає передавання інформації між різними рівнями ієрархії: від керівництва до підлеглих (у вигляді розпоряджень, наказів) і навпаки (через зворотний зв'язок про результати виконання завдань).

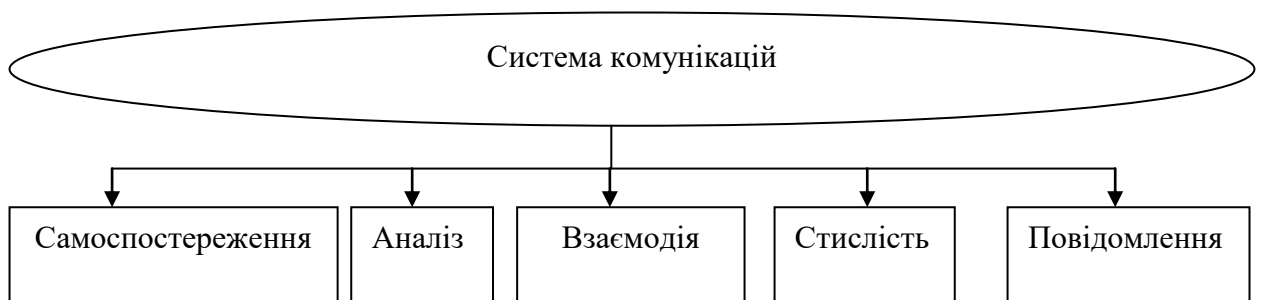


Рис. 2.2. Система комунікацій підприємства, 2022-2024 рр.

Самоспостереження та оцінювання ефективності праці є важливими елементами системи управління персоналом. Керівник, який регулярно контролює результати діяльності своїх підлеглих і веде з ними конструктивний діалог на основі спостережень, сприяє підвищенню якості виконуваної роботи та розвитку професійних компетенцій працівників. Аналогічно, керівники структурних підрозділів, які здійснюють внутрішню оцінку ефективності роботи своїх команд, здатні безпосередньо впливати на підвищення результативності праці.

Зазвичай оцінювання здійснюється на основі ключових показників ефективності (KPI), визначених для кожного підрозділу. До таких показників належать рівень продуктивності, досягнення планових обсягів продажів, задоволеність клієнтів, якість виконання завдань тощо. Керівники також беруть до уваги додаткові чинники: здатність до командної роботи, ефективність комунікації та навички розв'язання проблем. Регулярні оцінки, зворотний зв'язок та індивідуальні зустрічі дозволяють контролювати динаміку досягнення цілей і коригувати управлінські стратегії.

У межах щоденної операційної діяльності співробітники формують звіти щодо фінансових результатів, таких як продажі та прибуток, і передають їх керівникам для подальшого аналізу та ухвалення відповідних рішень. Це забезпечує керівництво актуальною інформацією щодо ефективності діяльності окремих підрозділів.

Елементом управлінської взаємодії є укладення контрактів із постачальниками та клієнтами, обмін ідеями та думками між учасниками бізнес-процесів. Також у межах планування здійснюється формування плану виробництва та реалізації продукції, який зазвичай розробляється на місяць наперед.

Дослідження ринку проводиться шляхом збору та аналізу інформації про споживачів, конкурентів, галузеві тенденції та інші чинники, що впливають на бізнес. До методів збору інформації належать анкетування, аналіз статистичних звітів, спостереження за поведінкою споживачів.

Отримані дані використовуються для формування стратегічних рішень у сфері маркетингу, розвитку продукту та вдосконалення загальної бізнес-стратегії.

Проблеми можуть виникати і в комунікаційній сфері. Наприклад, у випадках, коли керівник надмірно деталізує завдання під час щоденних нарад, витрачаючи на це значно більше часу, ніж заплановано, це знижує ефективність комунікаційного процесу.

Удосконалення системи інформаційного забезпечення може суттєво підвищити ефективність операційної діяльності, покращити якість ухвалених рішень, оптимізувати процеси взаємодії з партнерами, скоротити витрати та посилити конкурентоспроможність підприємства.

Кодекс корпоративної етики підприємства виконує роль регламентуючого документа, який визначає стандарти поведінки, корпоративні цінності, правила внутрішньої взаємодії та взаємин із клієнтами та партнерами. Дотримання етичного кодексу позитивно впливає на корпоративну репутацію, сприяє зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та підтримує високі стандарти професійної відповідальності.

Ефективна комунікація відіграє ключову роль у забезпеченні результативної праці, підвищенні задоволеності персоналу, розвитку його професійних якостей. Успішна система управління персоналом має бути комплексною та охоплювати етапи підбору, адаптації, навчання, моніторингу, оцінювання та мотивації.

Усі елементи системи управління персоналом повинні бути взаємопов'язаними: зміни в одній ланці неминуче впливають на інші. Неефективною стратегією є ситуація, за якої цілі підприємства і працівників не узгоджуються, переважають ситуативні інтереси, а розвиток організації і персоналу відбувається розрізнено, без єдиного вектора.

Розуміння та спілкування, формування цінностей є важливим аспектом для всіх працівників, включаючи топ-менеджмент та виробничий персонал. Розробка стратегії, яка базується на цінностях підприємства, може сприяти

досягненню спільних цілей та зміцненню корпоративної культури. Планування на перспективу завжди є важливим елементом розвитку.

Таблиця 2.7

**Характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу,
2022-2024 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 піспяпродажне 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.

Для результативного управління господарською діяльністю підприємства необхідно постійно враховувати зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Проведення управлінського аналізу дозволяє своєчасно реагувати на ці зміни та забезпечувати стабільність і гнучкість управлінських рішень. Застосування методів стратегічного аналізу надає можливість чітко окреслити пріоритетні напрями розвитку підприємства, орієнтовані на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний управлінський аналіз є невід'ємною частиною системи ефективного управління. Він допомагає керівництву глибше зрозуміти

чинники зовнішнього впливу, окреслити цілі діяльності, провести комплексну оцінку поточного стану підприємства та сформувати дієві стратегії для їх реалізації. Використання як теоретичних підходів, так і практичного досвіду сприяє створенню ефективних управлінських інструментів, що дозволяють трансформувати стратегічні ідеї у конкретні виробничо-господарські заходи.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз підприємства, 2022-2024 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	– встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами; – встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; – перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво	– відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; – нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; – недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	– можливість розширення збутової мережі; – можливість збільшення обсягів продажу; – вихід на нові регіональні ринки; – пошук нових ринкових ніш (споживачів).	– економічна нестабільність в Україні; – ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм; – зміна каналів збуту.

SWOT-аналіз допомагає підприємству визначати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Це дає змогу формувати стратегії, які оптимально використовують сильні сторони та мінімізують вплив слабких сторін, а також відповідають на можливості ринку та вирішують проблеми пов'язані з загрозами. Такий аналіз допомагає адаптуватися до змін у середовищі та ефективно взаємодіяти з ними.

В умовах функціонування досліджуваного підприємства виділяють такі компоненти інформаційно-комунікативного потенціалу:

– знання та досвід персоналу (включаючи корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат);

– документація (технічна, технологічна та ін.) та правові засади діяльності (у тому числі патенти, товарні знаки, промислові зразки та моделі, ноу-хау, товарні знаки, а також сертифікати відповідності стандартам якості, вимогам екологічної безпеки та ін.);

– наукомістка продукція (товари, послуги, технології); інформаційні системи та технології (включаючи засоби зв'язку та інформації, програмне, технічне та інше забезпечення інформаційних систем);

– інформаційні відносини (комерційна інформація, відносини з економічними контрагентами, контактна аудиторія, імідж, популярність).

Інформаційний потенціал підприємства формується на основі трьох ключових елементів: інформаційних ресурсів, трудових ресурсів та інформаційних систем.

Інформаційні ресурси охоплюють весь обсяг доступної інформації, яка може бути використана для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і стратегічного розвитку підприємства.

Трудові ресурси відображають людський капітал підприємства — знання, досвід і компетенції персоналу, які є основою для ефективної роботи з інформацією та впровадження інноваційних підходів в управлінні.

Інформаційні системи включають у себе комплекс технічних засобів, програмного забезпечення та методів, що забезпечують збір, зберігання, обробку й передавання інформації в межах організації.

Синергічна взаємодія цих складових створює умови для підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій та підвищення гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища.

З метою чіткого розподілу функціональних обов'язків у процесі створення, впровадження та використання елементів інформаційно-комунікаційного потенціалу доцільно застосовувати матрицю відповідальності (табл. 2.9).

Цей інструмент дозволяє систематизувати обов'язки працівників, визначити зони відповідальності за конкретні компоненти інформаційної

системи, забезпечуючи прозорість процесів та ефективну координацію дій між підрозділами. Впровадження матриці сприяє підвищенню ефективності управління інформаційними потоками, оптимізації комунікацій та досягненню цілей підприємства.

Таблиця 2.9

Матриця відповідальності у системі управління комунікаційним потенціалом підприємства, 2022-2024 рр.

Складові елементи 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				

Отже, комунікативний механізм є однією з ключових складових ефективної системи управління підприємством. Завдяки налагодженій комунікації забезпечується оперативне прийняття рішень, підвищується рівень взаєморозуміння між працівниками, мінімізуються конфлікти та помилки, що виникають через інформаційні розриви.

Комунікативний механізм сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, підтримує узгодженість дій працівників і підвищує загальну результативність управлінських процесів. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективна комунікація, зокрема із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, є вирішальною для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

Раціональне використання інформаційних систем і технологій має вирішальне значення для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вони сприяють ефективному управлінню ресурсами, проведенню аналізів і прогнозів, автоматизації бізнес-процесів і збільшенню продуктивності праці. Компетентне управління інформаційним потенціалом забезпечує підприємству більшу гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку, що позитивно впливає на його конкурентні позиції.

Для успішного впровадження інформаційних систем у бізнес-управління необхідно враховувати цілу низку чинників, які можуть визначати ефективність їхнього функціонування. Серед них – технологічні інновації, ринкова конкуренція, очікування клієнтів, питання кібербезпеки, галузеві тренди та інші важливі аспекти, що впливають на успішність використання ІТ у бізнесі.

Особливу увагу слід приділяти факторам, що визначають розвиток інформаційних систем у бізнес-управлінні, а саме: науково-технічний прогрес, ринкове середовище, потреби користувачів, вимоги державного регулювання, захист даних тощо.

Водночас існують і бар'єри, які гальмують розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємств. Серед них: нестабільна та недосконала нормативно-правова база, недостатній рівень кваліфікації персоналу, технічні проблеми, пов'язані з безпекою рішень і передачею даних, складність обробки конфіденційної інформації, низька підготовленість контрагентів, а також слабкий попит на інноваційні канали збуту.



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

Внутрішні (ендогенні) чинники підприємства відіграють суттєву роль у формуванні та розвитку його інформаційної інфраструктури. Зокрема, кадрові ресурси, фінансова забезпеченість, культура внутрішньої комунікації та стратегічні орієнтири організації визначають швидкість і ефективність цифрової трансформації. У процесі стратегічного планування важливо враховувати ці чинники як основу для стабільного розвитку.

Зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, політичні умови, науково-технічний прогрес тощо, мають вагомий вплив на функціонування підприємства. Вони можуть як відкривати нові можливості, так і вимагати швидкої адаптації інформаційних технологій до змін середовища для забезпечення конкурентоспроможності.

В епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій важко передбачити всі впливи на інформаційний простір. Часто новації з'являються несподівано, завдяки взаємодії різноманітних, на перший погляд, несумісних чинників.

На сучасному етапі зовнішнє середовище охоплює такі елементи, як структура інформаційного ринку, рівень розвитку бізнес-середовища,

глобалізаційні процеси, темпи науково-технічного прогресу, а також правове регулювання на національному та міжнародному рівнях. Їхня взаємодія впливає на екологічну, соціальну й економічну сталість суспільства.

Роль інформаційного ринку у розвитку ІТ є надзвичайно важливою. Його кон'юнктура, рівень розвитку та технічна база безпосередньо впливають на швидкість впровадження інновацій як на макро-, так і на мікрорівні. Регулярне відстеження тенденцій ринку та гнучке коригування стратегій є критичним фактором успіху.

У процесі глобалізації та інтеграції до європейського простору кількість учасників інформаційного ринку постійно зростає, що зумовлює швидший обіг інформації та посилення конкуренції. Це створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, але водночас потребує підвищеної уваги до якості та достовірності інформації, яку необхідно вміти критично оцінювати.

Управлінська діяльність охоплює ухвалення рішень, визначення пріоритетів, раціональний розподіл ресурсів і координацію дій задля досягнення організаційних цілей. Цей процес є ключовим для ефективного функціонування підприємства й може набувати різних форм залежно від ситуації.

Розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу в межах ланцюгів поставок є стратегічно важливим. Його ефективність забезпечується шляхом управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення комунікаційних систем, впровадження новітніх технологій, оптимізацію процесів передачі даних та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією та стійкість постачань.

Формалізоване управління передбачає комплексний підхід, що охоплює економічні, інформаційні, логічні, організаційні, технічні й психологічні складові. Такий підхід дозволяє ефективно впливати на управлінські вузли підприємства й адаптувати дії відповідно до змінних умов, підвищуючи результативність прийнятих рішень (рис. 3.2).

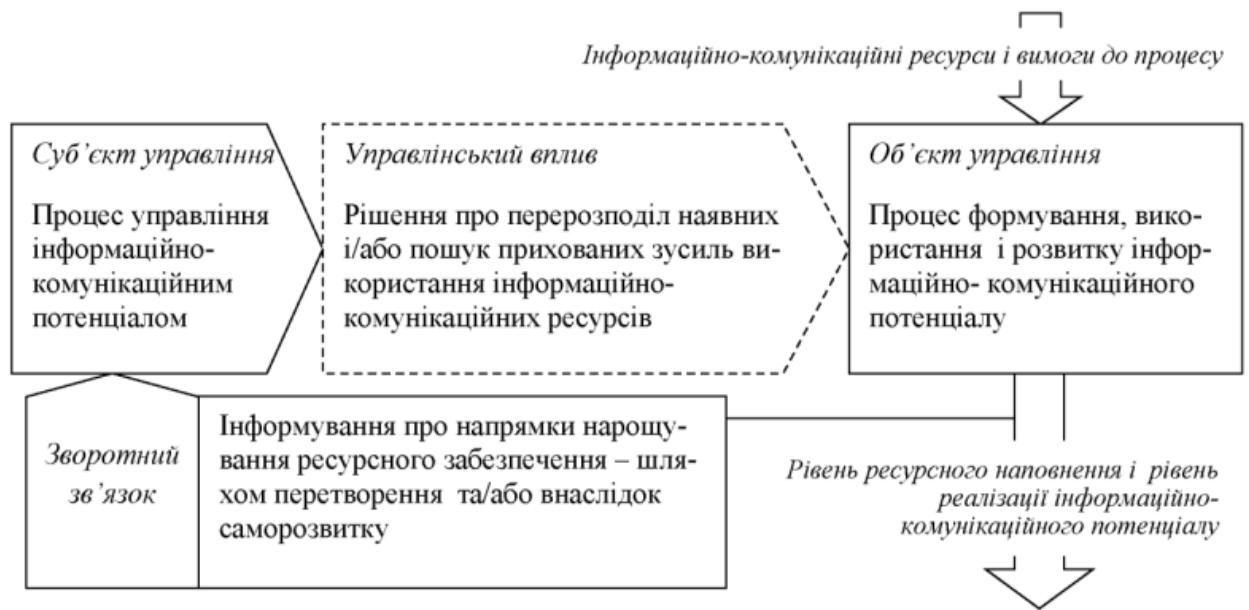


Рис. 3.2. Пропонована схема процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства у контексті інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем, 2026-2030 рр.

Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є одним з визначальних чинників його успішного функціонування. Цей процес передбачає ефективну взаємодію між внутрішніми ресурсами та зовнішнім середовищем і безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін, розвивати інновації, будувати зв'язки з клієнтами, партнерами й конкурентами. Стратегічне керування цим потенціалом дозволяє забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Цей процес характеризується низкою особливостей: непостійністю впливів, цілісністю, множинністю взаємозв'язків, відкритістю до змін, адаптивністю і надійністю. Він також передбачає здатність до зворотного зв'язку, рішучість у прийнятті рішень, наступність дій та створення синергетичного ефекту.

У сучасній економіці обмін інформацією між виробниками й споживачами стає критично важливим. Інформація виступає стратегічним ресурсом, що з'єднує учасників ринку. Побудова ефективної цифрової інфраструктури, включаючи системи електронного зв'язку, створення

інформаційних продуктів і надання відповідних послуг, є запорукою результативної діяльності в умовах інформаційного суспільства.

Управління інформаційно-комунікаційними ресурсами передбачає аналіз і контроль доступних інструментів, визначення стратегічних цілей, вирішення поточних проблем комунікації, підвищення ефективності використання ІТ та розробку нових підходів до оптимального застосування цих ресурсів.

Сучасні бізнес-стратегії акцентують увагу не лише на зниженні витрат, а й на зростанні доходу шляхом ефективною інтеграції інформаційних, комунікаційних і матеріальних потоків у межах усього ланцюга постачання. Така інтеграція спирається на раціональне використання доступних ресурсів усіма учасниками процесу.

Ланцюг постачання охоплює послідовність дій з переміщення інформації, матеріалів і комунікацій від виробника до кінцевого споживача. Кожен етап цього процесу передбачає виконання конкретних операцій, які супроводжуються визначеними логістичними витратами. Ефективне управління логістикою базується на комплексному підході до аналізу витрат та оптимізації процесів.

Управління має орієнтуватися на виявлення й використання прихованих, ще не реалізованих інформаційних можливостей і ресурсів, що дозволяє досягати стратегічних переваг. Це включає тісну взаємодію всіх ланок постачання — від кінцевого споживача до постачальника — задля досягнення максимального ефекту від обміну інформацією й ресурсами.

Потенціал підприємства визначається здатністю адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та формувати стратегії на довгострокову перспективу. Для цього необхідно концентрувати увагу на ключових елементах: знаннях, навичках, ресурсах, організаційній структурі та їх взаємодії задля створення сприятливого синергічного середовища.

В умовах зростаючої складності бізнес-середовища, де цифрові й інтелектуальні фактори набувають ключового значення, виникає потреба в

оновленні підходів до прийняття рішень. Це дозволяє краще реагувати на конкретні ситуації та забезпечувати ефективне досягнення поставлених цілей.

Гнучкість у виборі методів управління, адаптація до змін та використання сценарного підходу в умовах невизначеності є критично важливими для підвищення достовірності рішень і результативності управління. Популярність сценарного підходу пояснюється зростанням непередбачуваних факторів, що можуть значною мірою впливати на майбутнє підприємства (рис. 3.3).

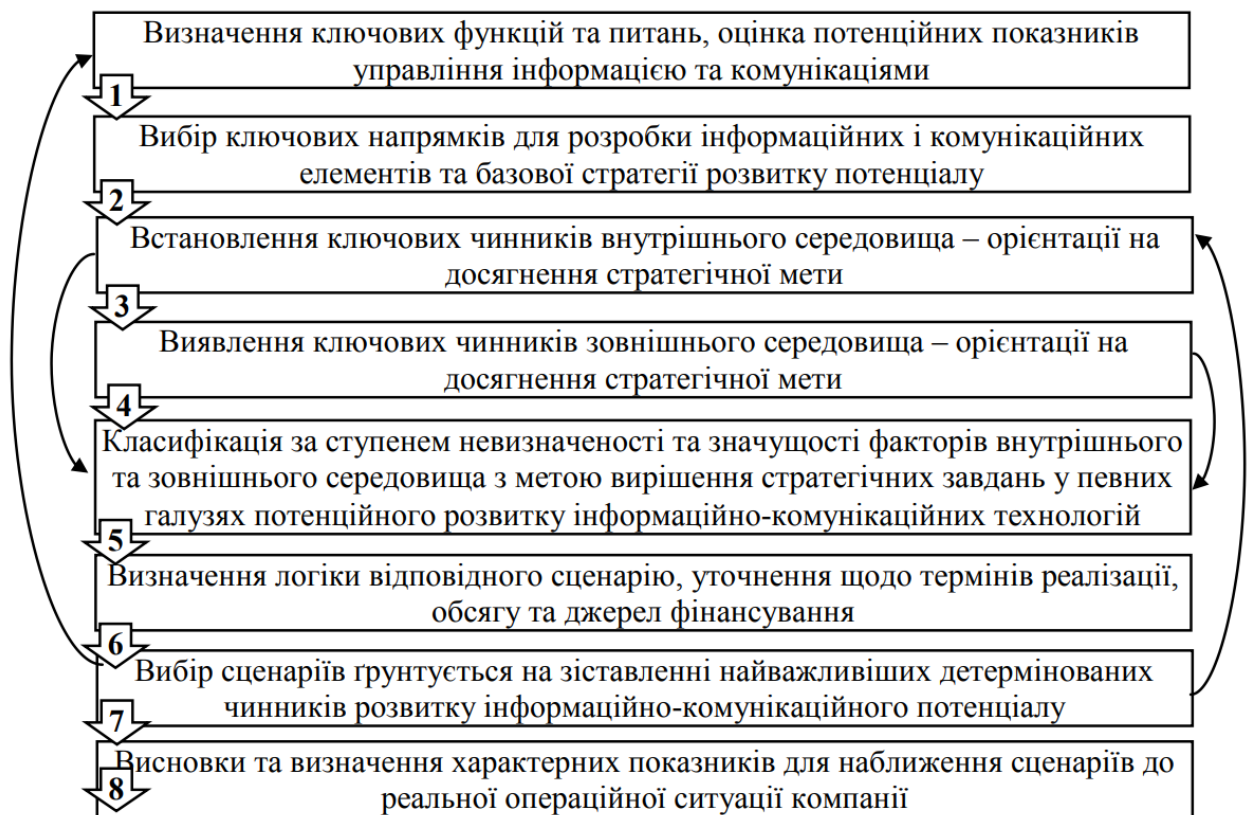


Рис. 3.3. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, 2026-2030 рр.

Ретельно структуровані етапи дозволяють глибше осмислити управлінські дії, які впроваджуються на підприємстві, враховуючи перспективи розвитку або, навпаки, занепаду інформаційно-комунікаційного потенціалу. Такий підхід сприяє формуванню рішень, здатних мінімізувати

ризика та наблизити підприємство до бажаного або визначеного стану.

Загалом сценарний підхід у процесі освоєння інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства дозволяє моделювати різноманітні варіанти майбутніх подій, впорядковуючи їх відповідно до логіки поетапного розвитку. Це дає можливість враховувати умови, за яких бізнес може досягти успіху в разі зміни зовнішніх чи внутрішніх обставин, зокрема:

- зміни потенціалу на різних рівнях ланцюга постачання та його впливу на динаміку зростання учасників;
- різноманітності чинників, що впливають на розвиток, включаючи не лише продуктивність і обсяг виробництва, але й рівень інвестицій та глибину структурної трансформації;
- здатності підприємства адекватно реагувати на зміни економічних умов і ринкових відносин.

Результативне управління інформаційно-комунікаційним потенціалом тісно пов'язане з усіма компонентами загального потенціалу підприємства, динамікою підприємницької діяльності та середовищем її реалізації. Відсутність позитивних результатів у довгостроковій перспективі свідчить про дію негативних тенденцій, які стримують позитивні зміни та розвиток.

Напрями удосконалення комунікаційного механізму підприємства передбачають:

- 1) цифрову трансформацію комунікаційних процесів:
 - впровадження сучасних ІТ-рішень (CRM, ERP, системи внутрішнього обміну повідомленнями, корпоративні портали);
 - використання хмарних технологій для забезпечення доступності та безперервності обміну інформацією;
- 2) стандартизація внутрішніх комунікацій:
 - розробка єдиних регламентів інформаційного обміну між підрозділами;
 - встановлення чітких протоколів передачі даних, форм звітності та зворотного зв'язку;

3) підвищення комунікативної компетентності персоналу:

- проведення тренінгів з ділового спілкування, soft skills та емоційного інтелекту;
- створення умов для обміну досвідом та розвитку внутрішнього коучингу;

4) оптимізація горизонтальних і вертикальних зв'язків:

- забезпечення балансу між управлінськими рівнями для уникнення «інформаційних вузьких місць»;
- посилення ролі командної взаємодії та міжфункціональної координації;

5) інтеграція зовнішніх і внутрішніх комунікацій:

- узгодження корпоративної комунікаційної політики з PR-стратегією, маркетингом і роботою з клієнтами;
- використання аналітики зворотного зв'язку від споживачів для внутрішнього вдосконалення;

6) моніторинг та оцінка ефективності комунікацій:

- впровадження KPI для оцінки результативності комунікаційних процесів;
- регулярне проведення внутрішніх аудитів комунікаційної системи.

7) забезпечення відкритості та прозорості:

- створення корпоративної культури довіри та чесності у спілкуванні;
- формування каналів для анонімного зворотного зв'язку та висловлення ініціатив.

Управління комунікативним механізмом на аграрному підприємстві повинне здійснюватися комплексно та з урахуванням галузевих особливостей. Основні принципи й напрями такого управління включають:

1) стратегічне планування комунікацій:

- формування чіткої комунікаційної політики, яка відповідає стратегічним цілям підприємства;
- визначення цільових аудиторій: працівники, постачальники,

споживачі, громада, державні органи;

2) впровадження сучасних технологій зв'язку:

- використання мобільних додатків, месенджерів, GPS-моніторингу, ERP-систем для координації польових робіт, логістики, контролю ресурсів;
- створення електронного документообігу для прискорення обміну інформацією;

3) розвиток внутрішньої комунікації:

- регулярні наради, брифінги, інструктажі між керівництвом і персоналом;
- встановлення зворотного зв'язку, наприклад, через анонімні опитування, скриньки пропозицій чи внутрішні чати;

4) координація між підрозділами:

- створення чіткої схеми взаємодії між службами: виробництво, логістика, збут, маркетинг, фінанси;
- визначення відповідальних осіб за обмін інформацією в кожному підрозділі;

5) управління зовнішніми комунікаціями:

- побудова довгострокових відносин із партнерами, клієнтами, фермерами, кооперативами;
- прозоре інформування громадськості про екологічні, соціальні ініціативи та діяльність підприємства;

6) розвиток комунікативної культури:

- проведення тренінгів із професійної етики, ефективного спілкування, публічних виступів для менеджерів і персоналу;
- формування атмосфери відкритості, взаємоповаги та відповідальності;

7) аналіз і вдосконалення комунікацій:

- постійний моніторинг ефективності каналів зв'язку;
- використання індикаторів результативності (KPI), аналітики зворотного зв'язку та коригування дій відповідно до результатів.

У сучасному аграрному бізнесі ефективний комунікаційний механізм – це не просто допоміжний інструмент, а ключовий ресурс для зростання продуктивності, зміцнення партнерств і стійкого розвитку.

Таблиця 3.1

**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

Отже, удосконалення комунікативного механізму на аграрному підприємстві є стратегічним напрямом розвитку, який безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, оптимізацію ланцюгів постачання, посилення внутрішньої взаємодії та зміцнення зовнішніх партнерств. Системне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, стандартизація процесів обміну інформацією, підвищення рівня комунікативної культури та інтеграція з ринковими контрагентами формують підґрунтя для сталого розвитку підприємства. Перспективне планування до 2026–2030 років дозволяє закласти чіткі орієнтири, які сприятимуть не лише цифровій трансформації, а й створенню гнучкої, адаптивної та прозорої системи комунікацій.

ВИСНОВКИ

1. Комуникативний менеджмент – це наукова галузь, що вивчає інформаційні ресурси, системи, телекомунікаційні технології, штучний інтелект, технічні засоби та методи аналізу інформаційних процесів. Основна увага приділяється управлінню та вдосконаленню інформаційно-комунікаційних механізмів у контексті сучасного цифрового середовища.

2. Організаційна комунікація виступає ключовим елементом інформаційного менеджменту, оскільки забезпечує ефективну взаємодію як усередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами. Інформаційні послуги разом із маркетинговими інструментами сприяють наданню своєчасної інформації користувачам та просуванню продуктів і послуг на ринку. Методи побудови суспільних зв'язків формують позитивне сприйняття підприємства громадськістю. Аналіз ринку й дослідження цільової аудиторії дозволяють краще розуміти потреби споживачів і формувати ефективні стратегії інформаційного менеджменту. Забезпечення фінансування інформаційної діяльності є основою для стабільної реалізації інформаційних ініціатив. Крім того, знання у сфері комерційного права та семіотики реклами важливі для формування законодавчо обґрунтованих і дієвих комунікаційних кампаній.

3. Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь – на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі – на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %). Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

4. На підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників – з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %.

Водночас значно зросла кількість звільнених працівників – з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше. Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

5. Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом є ключовим елементом функціонування сучасного підприємства. Воно охоплює комплекс дій щодо прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування цілей, визначення завдань, вибір стратегії інформаційної та комунікаційної діяльності, а також ефективне використання наявних ресурсів у відповідних умовах. Результативне управління цим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності та посиленню конкурентних позицій підприємства.

6. У контексті стратегічного управління інформаційно-комунікаційними ресурсами ефективним методом обґрунтування управлінських рішень є сценарний підхід. Його перевага полягає у здатності враховувати різноманітні альтернативи розвитку, узгоджуючи стратегії інформаційного й комунікаційного розвитку з загальною стратегією підприємства. Такий підхід забезпечує оптимізацію взаємодії між інформаційними ресурсами та комунікаційною інфраструктурою задля досягнення цільових орієнтирів.

7. Для створення ефективної системи інформаційно-комунікативного менеджменту на підприємстві необхідно не лише розробити комунікаційну структуру, а й адаптувати її до особливостей виробничої діяльності та наявних ресурсів. Доцільно впроваджувати сучасні засоби комунікації – внутрішні корпоративні канали, інформаційні системи, інтерактивні платформи. Необхідною умовою сталої ефективності є регулярний моніторинг, удосконалення й адаптація комунікаційних процесів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.