

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

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління інформаційно-комунікаційним механізмом  
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

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

Керівник:  
Олійник Аліна Сергіївна  
Рецензент:  
Полегенька Марина Анатоліївна

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту	8
1.2. Понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Діагностика інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства	30
2.3. Оцінка управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Удосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства	45
3.2. Напрями удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інформація та комунікація в сучасному світі відіграють критичну роль в успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Низький рівень ефективності системи інформації та комунікації може призвести до недоліків у фінансовому стані, оскільки правильний обмін інформацією та ефективна комунікація є ключовими для прийняття рішень та досягнення успіху.

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.

Вагомий внесок у вивченні теоретико-прикладних положень у сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту 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 інформаційно-комунікаційний менеджмент у динамічному бізнес-середовищі потребує ще більш чіткої деталізації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна 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 інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Мета та завдання.** Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад формування інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності інформаційно-комунікаційного менеджменту;
- обґрунтування понятійно-категоріального апарату інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства;
- оцінка управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства;
- удосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства;
- пошук напрямів удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства

**Об'єктом дослідження** є процеси інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано такі методи, як системний, історичний, аналітичний, логічний, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, емпіричний, узагальнення, екстраполяція та ін.

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

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

- методи ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи;
- застосування сценарного підходу для обґрунтування рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом.

*набули подальшого розвитку:*

- типізація інформаційно-комунікаційного потенціалу за варіантами ступеня узгодженості розвитку потенціалу залучення та відтворювального потенціалу інформаційно-комунікаційних ресурсів.

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

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

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

2. 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.

3. Микитенко А.О. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 26–27.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська дипломна 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 5 додатків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства повинні активно працювати над стимулюванням попиту на свою продукцію, а не лише реагувати на ринкові вимоги. Це може досягатися за допомогою різних методів і форм інформаційно-комунікативного менеджменту, які спрямовані на збільшення продажів та підвищення ефективності бізнесу. Наприклад, рекламні кампанії, публічні відносини, просування у соціальних мережах тощо можуть допомогти підприємству залучити увагу споживачів і збільшити їх зацікавленість у продукції.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент грає важливу роль у сучасному управлінні підприємством з двох основних аспектів. По-перше, він відповідає за збір, обробку та поширення важливої інформації всередині організації, що допомагає приймати обґрунтовані рішення і покращувати ефективність бізнесу. По-друге, цей вид менеджменту сприяє підтримці ефективного комунікаційного процесу між всіма рівнями підприємства, що сприяє розвитку співпраці та збільшує загальну продуктивність колективу.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент є складовою сучасних управлінських теорій економічних систем. Він досліджує взаємодію різних елементів у часі і просторі, спрямованих на ефективне використання різних видів капіталу в економічних системах. Цей підхід дозволяє розуміти закономірності обміну інформацією та знаннями у процесі формування та розвитку економічних систем. Основна мета інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає в підвищенні ефективності управління економічними процесами за допомогою оптимального використання інформаційних ресурсів [8, с. 112].

Комунікаційне середовище підприємства включає в себе інформаційну інфраструктуру, яка складається з систем організаційних структур. Ця інфраструктура підтримує функціонування та розвиток інформаційного середовища та засобів інформаційної взаємодії у підприємстві.

Комунікація є ключовою технологією в будь-якому виді діяльності, оскільки через неї відбувається обмін інформацією та багатьма ресурсами, що сприяють ефективному функціонуванню комунікаційного процесу.

Термін «комунікація» має велику сферу трактування і дослідження. Він переплітається з філософією, соціологією, психологією, лінгвістикою, етнографією та педагогікою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «комунікація» [12; 27; 34]

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 (комунікабельності) 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 та впливової діяльності на ринку.

Протягом століть існування цього терміну він отримав різні значення та інтерпретації, проте основне значення полягає у процесі передачі інформації від відправника до отримувача з метою впливу на його свідомість, при цьому передбачається наявність зворотного зв'язку для успішної комунікації.

Комунікаційний менеджмент є важливою професійною діяльністю, яка спрямована на забезпечення ефективної комунікації всередині підприємства та зовнішнього середовища. При цьому використовуються різноманітні прийоми, методи та технології для підтримання як інформаційної, так і емоційної взаємодії між різними групами та особами. Головна мета – збереження рівноваги та підтримання відносин для досягнення спільних цілей.

Інформаційно-комунікативний менеджмент у сучасному світі є вагомим технологією. Він включає в себе документацію, персонал, технічне та програмне забезпечення для забезпечення інформаційних процесів, а також нормативні процедури для формування та використання інформаційних ресурсів. Це допомагає забезпечити ефективний обмін інформацією у підприємстві та підвищити її продуктивність [25, с. 142].

Серед специфічних функцій інформаційно-комунікативного менеджменту науковці досить часто називають наступні:

- 1) інтегративну – виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комунікативного процесу, генерування ідей;
- 2) інформаційну – ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;
- 3) контакто-встановлюючу – ставить за мету сформулювати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми однодумцями.

Задачі інформаційно-комунікативного менеджменту:

- 1) інформаційне забезпечення належним чином у процесах управління підприємством є критичним аспектом сучасного бізнесу. Підприємства повинні мати доступ до якісної інформації для ефективного прийняття

управлінських рішень. Для цього слід забезпечити збір, аналіз та використання відповідної інформації. На сьогоднішній день існує безліч програмних засобів та технологій, які допомагають підприємствам у керуванні інформаційними процесами. Важливо визначити потреби підприємства та обрати оптимальне рішення для забезпечення якісного інформаційного забезпечення у процесах управління.

2) забезпечення управління обробки інформації на всіх рівнях є важливим для ефективної роботи будь-якої системи. Управління обробкою інформації означає контроль за збереженням, передачею, обробкою та використанням даних з метою забезпечення їх конфіденційності, цілісності та доступності. На кожному рівні цієї обробки інформації повинні бути встановлені відповідні політики та процедури, що гарантують безпеку та оптимальну продуктивність системи.

3) забезпечення управління комунікаціями є процесом планування, виконання та контролю усіх форм комунікацій. Це охоплює внутрішні та зовнішні комунікації і включає в себе стратегії, технології та інструменти, необхідні для успішної передачі інформації та спілкування з цільовою аудиторією. Ефективне управління комунікаціями відіграє ключову роль у забезпеченні успіху будь-якого підприємства, допомагаючи забезпечити взаєморозуміння між стейкхолдерами та ефективну обмін інформацією.

Інформаційно-комунікативний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасного підприємства. Зміст інформаційно-комунікативного менеджменту визначається концепцією про розвиток нової самостійної сфери знання – комунікаційних та інформаційних наук, які відповідають інформаційній парадигмі розвитку суспільства і мають власну специфіку поряд з іншими сферами наук (соціальними, гуманітарними, технічними, точними, природничими) [30, с. 247].

Інформаційний менеджмент є галуззю науки, яка досліджує управління інформацією у сучасному суспільстві. Вона тісно пов'язана з теорією інформації і комунікації, історією спеціальних і масових комунікацій,

інформаційною інфраструктурою суспільства, теорією інформаційного суспільства, системою інформаційно-комунікаційних наук, інформаційно-комунікаційною політикою та інформаційним правом. Її завдання полягає у забезпеченні ефективного управління потоками інформації в організаціях та суспільстві загалом.

Інформаційно-комунікативний менеджмент є галуззю, що вивчає та впроваджує методи та технології управління інформацією та комунікаціями в підприємстві. Ця наука охоплює такі аспекти як інформаційні ресурси, інформаційні системи, штучний інтелект, телекомунікації, техніку та технології. Метою інформаційно-комунікативного менеджменту є оптимізація процесів збору, зберігання, обробки та передачі інформації в організаціях для підвищення ефективності діяльності.

Концепція інформаційно-комунікативного менеджменту об'єднує наступні підходи [28, с. 74]:

- 1) економічний підхід, який розглядає питання залучення нової інформації, виходячи з уявлень корисності і фінансових витрат;
- 2) аналітичний підхід, що базується на аналізі потреб користувачів інформації і комунікації;
- 3) організаційний підхід, що розглядає інформаційні технології в контексті їх впливу на організаційні аспекти;
- 4) системний підхід, що розглядає обробку інформації, виходячи з цілісного, системно орієнтованого, всеохоплюючого процесу обробки інформації в організації і приділяє особливе значення оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних засобів, методів роботи витрат.

Інформаційно-комунікативний менеджмент може вважатися синонімом внутрішньо організаційного управління обробкою даних, але також він може включати в себе комунікаційні та інформаційні процеси організації. Це означає, що в рамках інформаційно-комунікативного менеджменту враховуються широкі аспекти використання інформації як ресурсу

виробництва і основи для процесу прийняття рішень.

Інформаційно-комунікативний менеджмент з позицій системного підходу включає в себе планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації з метою покращення її ефективності. Цей підхід дозволяє розглядати організацію як інтегровану систему, де інформаційні та комунікативні процеси взаємодіють між собою та з іншими елементами організації. Ключовою метою інформаційно-комунікативного менеджменту є забезпечення оптимального потоку інформації та комунікації для досягнення поставлених цілей організації.

Інформаційно-комунікативний менеджмент є важливою складовою управління сучасними підприємствами. Він охоплює управління інформацією та комунікаціями всередині організації, а також зовнішні комунікації з зацікавленими сторонами. Цей підхід допомагає забезпечити ефективну обмін інформацією, сприяє покращенню прийняття рішень та сприяє підвищенню продуктивності в організації. Управління інформаційними та комунікаційними процесами в організації може сприяти досягненню стратегічних цілей та успішності організації в цілому.

Інформаційно-комунікативний менеджмент передбачає раціональне використання та оброблення інформації в управлінських структурах. Оскільки документи є основним носієм інформації в організаціях, методологія інформаційно-комунікаційного менеджменту може успішно застосовуватись до управління документацією в підприємстві. Це означає, що шляхом впорядкування та оптимізації процесів оброблення, зберігання та пошуку документів можна підвищити ефективність управління інформацією у підприємстві [43, с. 62].

Система інформаційно-комунікативного менеджменту повинна мати належно забезпечені вхідні ресурси, ефективну технологію та оптимальну взаємодію між внутрішніми компонентами. Це допомагає забезпечити ефективну обробку та передачу інформації, сприяє покращенню комунікації

та прийняттю управлінських рішень.

Кожному елементу інформаційно-комунікативної системи притаманні унікальні характеристики, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Спеціальні показники дозволяють оцінювати конкретні аспекти елементів системи, такі як швидкість обробки інформації, надійність передачі даних, рівень безпеки тощо. Інтегральні показники, з свого боку, допомагають оцінити загальну ефективність та продуктивність системи в цілому. Оцінка цих характеристик допомагає вдосконалювати роботу інформаційно-комунікативної системи та забезпечувати її оптимальне функціонування.

Для успішного функціонування підприємства важливо не тільки мати кваліфікований та компетентний персонал, але й враховувати психологічні особливості працівників. Риси характеру кожного працівника можуть впливати на їх робочу продуктивність та співпрацю в команді. Якість соціальних взаємодій також відіграє важливу роль у створенні сприятливого та дружнього робочого середовища. Крім того, рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах також є важливим фактором, оскільки сучасний бізнес великою мірою ґрунтується на використанні технологій для ефективного спілкування та роботи [42, с. 207].

Концепції інформаційно-комунікативного менеджменту дуже різноманітні і широкі в своєму спектрі. Вони охоплюють в собі не лише традиційне розуміння інформаційного обслуговування, а й включають у себе загальну теорію управління. Це означає, що управління інформацією та комунікаціями в організаціях може бути розглянуто як складний процес, який потребує використання різних концепцій та підходів для досягнення успішних результатів.

Отже, інформаційно-комунікативний менеджмент є результатом інформаційно-технологічної революції, яка є сучасним етапом розвитку науково-технічного прогресу, коли інформація виступає найважливішим стратегічним ресурсом та інструментом управління суспільними і природними процесами, а найновіші технології – визначним фактором суспільного розвитку.

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

Система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством є важливою частиною сучасного бізнесу. Інформація та комунікація є основними складовими цієї системи і грають ключову роль у процесі прийняття рішень на різних рівнях управління.

Інформація – це дані, які оброблені та проаналізовані з метою формування висновків. Інформація допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення, а також визначати напрямки розвитку підприємства. Комунікація, з іншого боку, виступає як засіб передачі цієї інформації між різними структурними підрозділами підприємства, а також між партнерами та клієнтами [54, с. 147].

Обидва ці поняття взаємодіють між собою, створюючи ефективну систему управління підприємством. Вони допомагають підтримувати підприємство в інформаційно-зв'язаному середовищі та розвивати його в умовах сучасного бізнесу.

Взаємодія між внутрішніми змінними, зовнішніми факторами та системою управління грають важливу роль в успішному функціонуванні підприємства. Інформаційні потоки та комунікація також є ключовими аспектами у забезпеченні ефективного управління. Вони допомагають забезпечити передачу даних, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та покращують взаєморозуміння між різними рівнями управління.

Комунікація є ключовою складовою успішного управління підприємством. Вона допомагає забезпечити ефективний обмін інформацією між співробітниками, уникнути непорозумінь та конфліктів, підвищити ефективність роботи команди. Саме тому важливо розвивати навички ефективної комунікації як серед керівників, так і серед підлеглих працівників.

Інформація, комунікації та засоби для їх використання є вагомими в інфраструктурі управління підприємствами. Вони дозволяють ефективно

керувати бізнесом, сприяючи прийняттю стратегічних рішень, підвищенню продуктивності та покращенню співпраці між працівниками. Забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації та здійснення ефективної комунікації допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отриманої інформації залежить дія адресата. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

Інформаційна-комунікація охоплює такі етапи [10, с. 32]:

1) формування або відбір ідеї: це передбачає концепцію або вибір ідеї, яку відправник хоче повідомити;

2) кодування: відправник перекладає ідею в повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації тощо. Таким чином ідея перетворюється у форму, яку можна передати;

3) вибір каналу: відправник обирає найбільш підходящий канал або спосіб зв'язку, як-от телефон, електронна пошта, відео тощо, для передачі повідомлення;

4) передача ідеї: відправник доставляє повідомлення через вибраний канал;

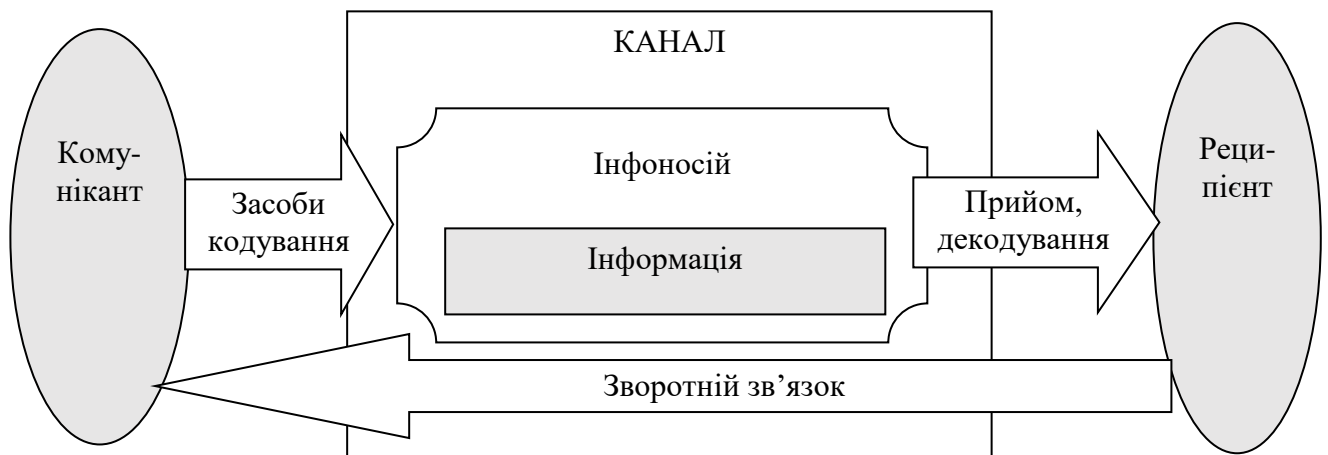
5) декодування: одержувач інтерпретує символи, надіслані відправником, і перетворює їх на думки;

6) оцінка та роз'яснення повідомлення: одержувач оцінює отримане повідомлення та може звернутися за роз'ясненнями, якщо це необхідно;

7) зворотній зв'язок: як відправник, так і одержувач обмінюються ролями зв'язку, при цьому одержувач надає зворотній зв'язок щодо отриманого повідомлення.

Ці етапи є важливими для забезпечення ефективного спілкування між окремими особами чи групами.

## КОМУНІКАТ



**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 провідними, 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 [37, с. 168]

Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає в забезпеченні необхідної інформації для успішної реалізації всіх видів і форм системи менеджменту. Він відповідає за збір, обробку, збереження, передачу та використання інформації, а також сприяє комунікації між різними підрозділами та працівниками підприємства.

Ефективна система управління підприємством потребує належної системи інформаційного забезпечення на всіх етапах управлінського циклу. Це включає в себе збір, обробку, аналіз та поширення інформації, необхідної для прийняття рішень на різних рівнях управління. Крім того, ця система повинна бути результативною, тобто спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасному менеджменті оптимальне поєднання інформації та комунікацій є складовою успішного управління. Інформація дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а комунікація дозволяє

ефективно взаємодіяти з командою та партнерами. Використання сучасних технологій комунікації дозволяє швидко та ефективно обмінюватися інформацією, що робить процес управління більш продуктивним та ефективним.

Без наявності дієвої та ефективної системи інформаційного забезпечення сам процес управління є просто неможливим, адже існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом.

Розвиток ІТ-технологій та цифровізація суспільного життя впливають на модернізацію економіки. Ці технології дозволяють підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати бізнес-процеси, полегшувати доступ до інформації та розвивати нові галузі економіки, такі як e-commerce, фінансові технології та інші [36, с. 8].

З розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягів доступної інформації підприємства повинні бути готові швидко аналізувати цю інформацію та приймати відповідні управлінські рішення. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє вдосконалювати процес управління, забезпечувати ефективне планування та контроль над різними аспектами діяльності підприємства. Такі технології допомагають удосконалювати стратегічне планування, вдосконалювати маркетингові стратегії, покращувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати ефективне фінансове управління. Важливо постійно адаптувати систему управління до сучасних вимог економіки та використовувати нові технології для досягнення успіху.

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.

Враховуючи головні види і форми інформаційних процесів

підприємства визначимо їх структуру (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**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

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 відчувають 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.

Безсумнівно, створення здорової та продуктивної робочої атмосфери є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. Найважливіше в цьому процесі – це ангажувати керівників у виконанні їх обов'язків з відповідальністю та своєчасністю. Важливо встановити процеси контролю та зворотного зв'язку для покращення комунікації і вирішення будь-яких проблем. Важливо також заохочувати співробітників до своєчасного і якісного виконання завдань для досягнення 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 [47, с. 324].

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 [64, с. 51].

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 інформаційно-комунікаційним менеджментом 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.

## Висновки до розділу 1

1. Інформаційно-комунікаційний менеджмент спрямований на виробництво, організацію та забезпечення доступу до необхідної інформації для ефективного управління ресурсами підприємства. Для цього створюється відповідне інформаційне середовище і програмне забезпечення, яке допомагає здійснювати управління.

2. В інформаційно-комунікативному менеджменті система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством базується на базових поняттях інформації та комунікації. Інформація включає в себе дані, факти та знання, які необхідні для прийняття рішень, тоді як комунікація відіграє важливу роль у передачі цієї інформації між учасниками управління. Комбінуючи ці два елементи, підприємство може впровадити ефективну систему управління, що сприяє підвищенню продуктивності та доходів.

3. Інформаційно-комунікаційний менеджмент є важливою складовою системи управління підприємством. Його основна роль полягає в забезпеченні потрібною інформацією для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Побудова ефективної системи інформаційного забезпечення допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність, вдосконалювати процеси управління та досягати стратегічних цілей.

4. У сучасному менеджменті велике значення має оптимальне поєднання інформації та комунікаційних технологій. Інформація є ключовим ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень, а комунікація дозволяє взаємодіяти з колегами, клієнтами та партнерами. Використання сучасних технологій для обміну інформацією та спілкування покращує продуктивність роботи та сприяє успішному функціонуванню.

5. Загалом науково-технічний прогрес, особливо в галузі комунікації, постійно сприяє зростанню глобалізації, світової взаємозалежності, створює основу для виникнення єдиної світової системи економічних, політичних, соціально-культурних зв'язків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Місія – зберегти традиції та стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником півночі Полтавської області, забезпечити будь-якого споживача якісною та екологічно-чистою сільськогосподарською продукцією, досягти високих фінансових результатів, які б задовольнили власників підприємства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація

взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно.

За сучасних умов трудові ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю.

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності

є вирощування зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства, станом на 2023 р. у підприємстві працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	44	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	41	39	39	43	42	1	102,4
у т. ч. в рослинництві	38	36	36	40	39	1	102,6
тваринництві	3	3	3	3	3	0	100,0
Матеріальні витрати, тис. грн	7711,0	5934,0	9158,0	12279,0	12660,0	4949,00	164,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	5179,0	5450,0	6649,0	7887,0	8373,0	3194,00	161,7
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	117,70	132,93	162,17	175,27	190,30	72,59	161,7
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	67,2	91,8	72,6	64,2	66,1	x	98,5

При цьому за останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. У цілому питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства знизилася на 1,5 % при відносній

стабільності кількості працівників підприємства, що є негативним явищем.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідною організацією та структурою виробничого процесу. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних фондів та вивчати фактори, що впливають на ці зміни. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2019-2023 рр. зросла.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондовіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при

цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,536, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2019 р. в 2023 р.

чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2023 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,28 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – зерно-технічний.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох показників, таких як доступність землі, використання сучасних технологій, якість насіння та добрив, управління ресурсами, умови клімату та інші фактори. Важливо постійно вдосконалювати ці показники для підвищення продуктивності та прибутковості сільськогосподарського підприємства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість. Це стимулює ефективність діяльності та допомагає збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Цілеспрямована діяльність підприємства може допомогти досягти значних економічних показників. Важливо мати чітку стратегію, плани та спрямованість у вирішенні поставлених завдань для досягнення успіху в економіці. Цілеспрямована діяльність і наявність засобів є важливими чинниками для успіху в конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

Важливо, щоб підприємство мало чіткий контроль над своїми витратами і доходами, щоб забезпечити оптимальне використання доступних ресурсів. Такий контроль допомагає виявити ефективні та неефективні напрямки діяльності, а також забезпечити фінансову стабільність.

Отже, ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат. Це може охоплювати такі аспекти, як оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат і втрат, вдосконалення процесів та бізнес-моделі, а також забезпечення якісного управління та стратегічного планування. Підприємство може досягати ефективності шляхом впровадження кращих практик у всіх аспектах своєї діяльності.

## 2.2. Діагностика інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства

Для побудови ефективної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві необхідно ретельно розглянути специфіку діяльності підприємства та наявні ресурси. Спочатку слід визначити основні цілі та завдання комунікаційної стратегії, а також визначити мету інформаційного обміну. Потім необхідно створити комунікаційну мережу, яка б урахувала індивідуальні потреби та можливості підприємства.

Також важливо врахувати вибір засобів комунікації, які найбільш підходять для даного підприємства. Запровадження ефективного комунікаційного процесу сприятиме покращенню комунікації підприємства, що в свою чергу позитивно позначиться на всій діяльності.

При цьому слід враховувати основні елементи та етапи процесу обміну інформацією (рис. 2.1).

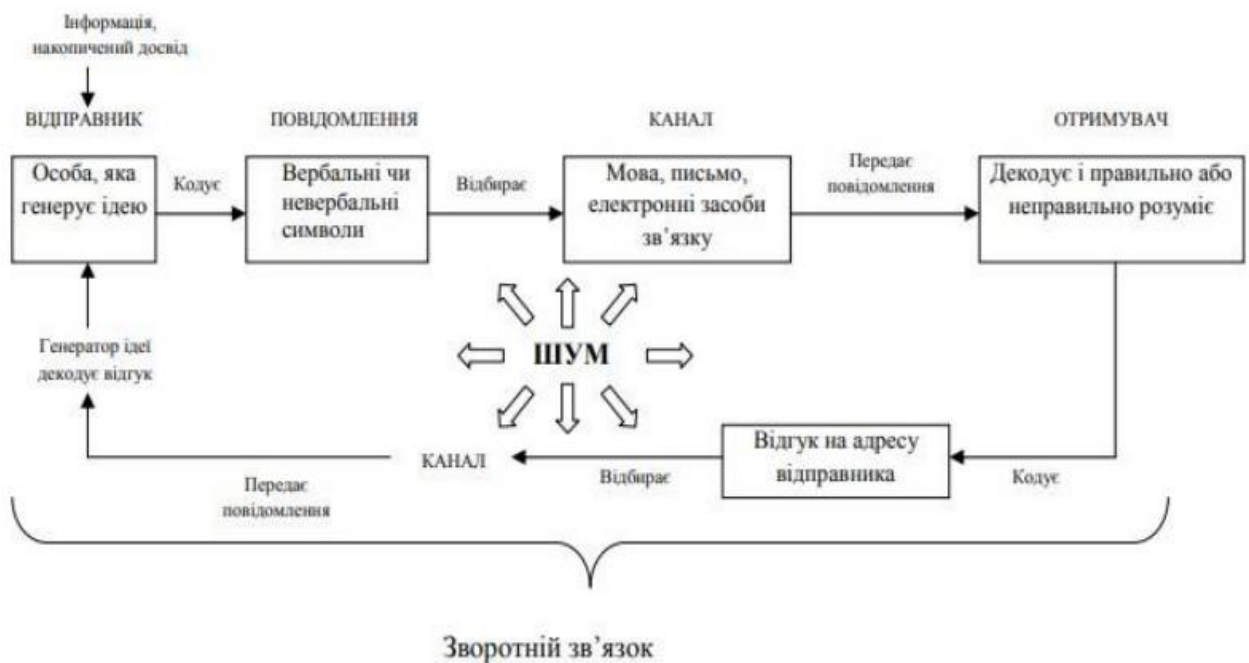


Рис. 2.1.Схема інформаційно-комунікаційного процесу підприємства, 2019-2023 рр.

У процесі обміну інформацією важливо не тільки сформулювати повідомлення чітко та зрозуміло, але й вибрати відповідний канал зв'язку,

щоб отримувач міг зрозуміти суть повідомлення. Вибір каналу зв'язку може залежати від типу повідомлення, його важливості, а також від способів сприйняття інформації отримувачем. Ретельне планування та використання відповідних засобів комунікації допомагає забезпечити ефективний обмін інформацією між відправником та отримувачем.

Спілкування на підприємстві відбувається різними способами, включаючи письмове спілкування через електронну пошту або чат, усну комунікацію під час нарад, засідань чи презентацій, а також за допомогою невербальних сигналів, які включають жести, міміку, положення тіла тощо.

Кожен із методів і каналів спілкування має свої переваги та недоліки, що визначають сферу їх застосування. Наприклад, електронна пошта може бути зручною для офіційного спілкування або обміну документами, але вона не завжди ефективна для швидких обговорень або вирішення невеликих питань. Чат-повідомлення часто використовуються для швидкого обміну інформацією, але можуть бути менш зручними для складних дискусій чи обговорень. Важливо вибирати метод спілкування з урахуванням його відповідності конкретним потребам і ситуаціям.

Розвиток інформаційних технологій вимагає постійного оновлення управлінських технологій та комунікаційних каналів. Впровадження нових методів управління може допомогти оптимізувати виробничо-збутову систему та підвищити її ефективність.

Ефективність та продуктивність управлінської роботи на підприємстві значно відрізняється від ефективності роботи на виробництві. Це може бути пов'язано з різними методами вимірювання результативності, а також вимогами, які ставляться до кожного виду діяльності. Важливо розробляти стратегії, які сприятимуть підвищенню ефективності управління на підприємстві, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій, аналізу даних та вдосконалення комунікації між підрозділами.

Внутрішнє середовище підприємства – це окрема функціональна сфера, яка також відіграє роль у забезпеченні ефективних комунікаційних процесів.

У корпоративному середовищі внутрішнє середовище включає такі фактори, як організаційна культура, стиль керівництва, моральний дух працівників, політика та процедури. Ці елементи разом впливають на те, як комунікація проходить всередині організації та як інформація поширюється серед співробітників. Ефективна комунікація у внутрішньому середовищі має вирішальне значення для сприяння співпраці, інновацій і загального успіху на підприємстві.

Ефективна внутрішня комунікація є ключовим аспектом управління підприємством. Забезпечення швидкого та відкритого обміну інформацією допомагає уникнути недорозумінь та покращує співпрацю між різними підрозділами та співробітниками. Здатність ефективно комунікувати внутрішньо може підвищити продуктивність та сприяти загальному успіху підприємства.

На досліджуваному підприємстві застосовуються горизонтальні та вертикальні комунікації.

Горизонтальні комунікації – це обмін інформацією, ідеями та даними між співробітниками на одному рівні. Вони сприяють підвищенню комунікації та співпраці між колегами, що може полегшити вирішення спільних завдань.

Вертикальні комунікації – це обмін інформацією між співробітниками на різних рівнях управління. Вони допомагають забезпечити ефективну передачу вказівок, наказів та інструкцій від керівництва до підлеглих, а також зворотний зв'язок щодо виконання поставлених завдань.

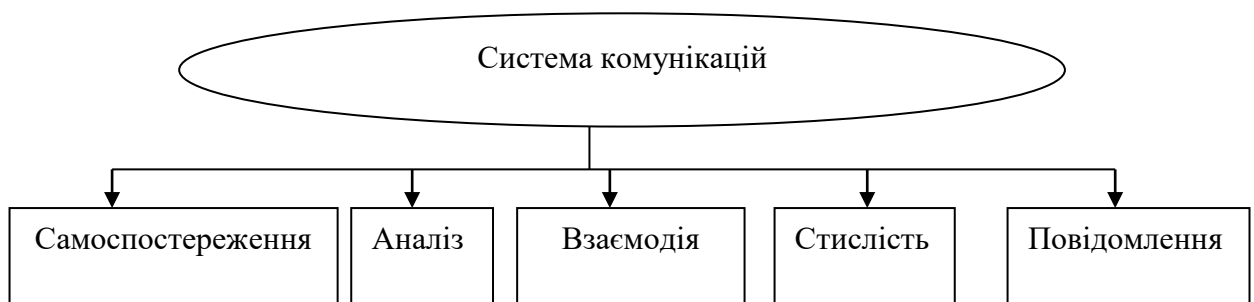


Рис. 2.2. Система комунікацій підприємства, 2019-2023 рр.

Самоспостереження та оцінка ефективності роботи працівників є важливою складовою управління. Директор, який постійно перевіряє роботу працівників та проводить з ними переговори за результатами такого спостереження, сприяє покращенню якості виконаної роботи та особистого розвитку працівників. Керівники підрозділів, які самі оцінюють ефективність підрозділів, під їхнім керівництвом, також мають можливість вплинути на результативність своїх колег. Цей підхід сприяє створенню атмосфери взаємопідтримки та досягненню спільних цілей.

Зазвичай керівники оцінюють ефективність своїх підлеглих на основі ключових показників ефективності, які встановлені для кожного відділу чи команди. Ці показники можуть включати такі фактори, як продуктивність, цілі продажів, задоволеність клієнтів і якість роботи. За допомогою регулярних перевірок ефективності та зустрічей із зворотним зв'язком керівники можуть оцінити прогрес і ефективність своїх підлеглих у досягненні цілей. Крім того, керівники можуть також враховувати інші якісні аспекти, такі як командна робота, навички спілкування та здатність вирішувати проблеми, коли оцінюють загальну продуктивність своїх підлеглих.

Зазвичай співробітники збирають дані про продажі та прибуток за певний період, складають звіт і передають його керівнику підрозділу для аналізу та прийняття подальших рішень. Цей процес є важливим для керівництва, щоб мати чітку картину ефективності діяльності підрозділу.

Взаємодія. Директор укладає контракти з постачальниками та споживачами. Обмін ідеями та думками.

Повідомлення. План виробництва та реалізації продажів на місяць.

Аналіз. Дослідження ринку відбувається шляхом збору та аналізу різних даних про споживачів, конкурентів, тенденції ринку та інші фактори, які можуть вплинути на успішність бізнесу. Це може включати опитування, аналіз статистичних даних, спостереження за поведінкою споживачів та інші методи дослідження. Результати дослідження ринку допомагають

підприємству приймати стратегічні рішення щодо продукту, маркетингу та розвитку бізнесу.

Стислість. Начальник відділу постійно утримує працівників після десятихвилинної наради перед початком робочого дня, оскільки при формулюванні завдань на певний день він постійно занурюється в глибокі подробиці.

Впровадження нового або удосконалення існуючого інформаційного забезпечення може значно підвищити ефективність операційної діяльності підприємства. Це може допомогти покращити процеси прийняття рішень, збільшити продуктивність праці співробітників, покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками, а також знизити витрати.

Кодекс корпоративної етики підприємства є документом, розробленим для встановлення норм поведінки та цінностей, які працівники підприємства повинні дотримуватися. Цей кодекс включає правила щодо ділової поведінки, внутрішнього спілкування, відносин з клієнтами та партнерами, конфіденційності та інші аспекти, що стосуються етики та інтегритету. З дотриманням кодексу корпоративної етики підприємство підвищує свою репутацію, збільшує довіру споживачів та інших зацікавлених сторін.

Прозора та ефективна комунікація сприяє підвищенню ефективності праці, збільшенню задоволеності працівників та їхнього професійного розвитку. Крім того, створення якісної системи управління персоналом, яка включає в себе вказані елементи – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка та мотивація, є важливим кроком у забезпеченні успішної роботи підприємства.

Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи. Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли персонал і підприємство не визнають цілі і цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток підприємства і персоналу відбувається незалежно.

**Характеристика цінностей підприємства для різних груп персоналу,  
2019-2023 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.

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.

Для ефективного управління господарською діяльністю підприємствам важливо враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Проведення управлінського аналізу допомагає вчасно реагувати на ці зміни. Використання методів стратегічного аналізу підприємств дозволяє визначити стратегічні напрями діяльності, що сприятимуть досягненню поставлених цілей.

Стратегічний управлінський аналіз є важливою складовою ефективного управління підприємством. Цей процес допомагає вищому менеджменту розуміти зовнішнє середовище, визначати цілі, аналізувати її поточний стан та розробляти стратегії для досягнення цих цілей. Використання теоретичних знань та практичного досвіду допомагає у створенні ефективних інструментів управління, які допомагають перетворити стратегічну концепцію на конкретний виробничо-господарський план.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз підприємства, 2019-2023 рр.

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

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.

Отже, низький рівень ефективності інформаційно-комунікативної системи значною мірою зумовлює погіршення показників фінансового стану. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень існуючої системи значною мірою зумовлює досягнення цілей підприємства.

### **2.3. Оцінка управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства**

Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства є ключовим складником його успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цей потенціал включає в себе різноманітні засоби комунікації, інформаційні технології та людські ресурси, які дозволяють ефективно керувати виробничим процесом та взаємодіяти зі споживачами та партнерами.

Забезпечення оптимального збалансованого співвідношення між цими елементами потенціалу дозволяє підприємству максимально використовувати їх можливості для досягнення стратегічних цілей. Інтеграція різних аспектів інформаційно-комунікаційного потенціалу створює можливості для створення комплексних систем, які підвищують виробничу ефективність підприємства і сприяють його успішному розвитку.

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 може бути визначений трьома основними складовими: інформаційні ресурси, трудові ресурси та інформаційні системи. Інформаційні ресурси включають усю доступну

інформацію, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень та розвитку бізнесу. Трудові ресурси підприємства визначаються людським капіталом, включаючи знання, навички та досвід персоналу. Інформаційні системи включають у себе технології та інструменти, які використовуються для збору, зберігання, обробки та передавання інформації всередині підприємства. Взаємодія цих трьох складових дозволяє значно підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

Наведемо матрицю відповідальності за створення та використання компонентів інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Матриця відповідальності є корисним інструментом для визначення ролей та відповідальності працівників у підприємстві щодо формування та використання інформаційного потенціалу. З її допомогою можна чітко розподілити обов'язки між співробітниками, підтримуючи їх на необхідному рівні, тим самим сприяючи ефективному управлінню інформаційно-комунікаційним потенціалом.

Таблиця 2.8

**Матриця відповідальності у системі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, 2019-2023 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.

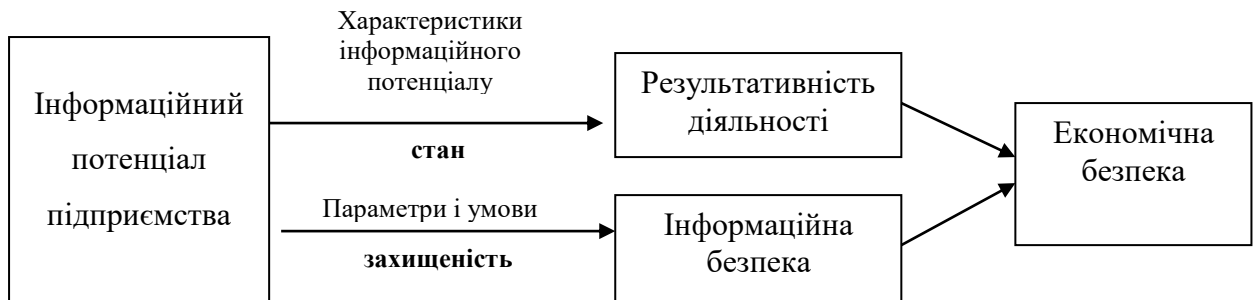


Рис. 2.3. Місце інформаційно-комунікаційного потенціалу у забезпеченні економічної безпеки підприємства, 2019-2023 рр.

Інформаційно-комунікаційний потенціал визначається як сукупність ресурсів, засобів та можливостей підприємства для забезпечення ефективного використання інформації та комунікаційних технологій. Цей потенціал є важливим для забезпечення функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення безпеки інформаційних ресурсів є критичним аспектом для успішної діяльності підприємства. Ефективний захист допомагає зберегти конфіденційність, цілісність та доступність інформації, що надає можливість уникнути витрат через можливі крадіжки або втрати даних. Таким чином, впровадження відповідних параметрів і умов безпеки є важливим для забезпечення економічної стійкості підприємства.

Інформаційно-комунікаційний потенціал грає важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Забезпечення загальної інформаційної безпеки є важливим етапом у цьому процесі. Шляхом використання ефективних інформаційних технологій та засобів комунікації

підприємство може забезпечити захист від ризиків та загроз, пов'язаних з недостовірністю інформації або її втратою. Такий підхід дозволяє не лише ефективно управляти інформаційними ресурсами, а й підвищити загальний рівень безпеки та стійкості бізнесу.

Інформаційна складова економічної безпеки є критично важливою для забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства. Це охоплює заходи зі збереження, обробки та передачі інформації, а також забезпечення її від конфіденційності, цілісності та доступності. Для керівників це означає доступ до актуальної інформації безперебійно, щоб приймати обґрунтовані рішення, а також захист від можливих кібератак або витоку конфіденційної інформації. Завдяки належному контролю та заходам захисту, можливо забезпечити надійність інформаційних ресурсів та систем, щоб уникнути втрати даних чи порушення конфіденційності.

Забезпечення конфіденційності комерційно важливої інформації є важливим елементом у забезпеченні інформаційної безпеки. Це допомагає уникати витоків даних та зберігати конкурентні переваги на ринку. Працюючи з конфіденційною інформацією, підприємство повинне вживати заходів забезпечення, таких як шифрування даних, обмеження доступу та перевірка систем безпеки, щоб зберегти цю інформацію в безпеці.

Інфраструктура комп'ютерних інформаційних систем грає важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Використання цієї інфраструктури дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан економічної безпеки, швидко реагувати на негативні відхилення та приймати управлінські рішення. За допомогою комп'ютерних інформаційних систем можна автоматизувати процеси збору, аналізу та оброблення даних, що дозволяє збільшити ефективність управління підприємством і знизити ризики.

Економічна безпека підприємства включає в себе використання різних ресурсів, включаючи комп'ютерні та технологічні ресурси. Ці ресурси дозволяють підприємству адаптуватися до змін у своєму оточенні, ефективно

планувати свою діяльність та реагувати на виклики глобальної економіки. Таким чином, комп'ютерні та технологічні ресурси можуть вважатися найбільш цінними та важливими для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Досягнення цілей та завдань управління економічною безпекою підприємства забезпечується шляхом виконання низки дій, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня його економічної безпеки; вивчення внутрішнього й зовнішнього оточення та визначення найбільш вагомих факторів, що впливають на рівень економічної безпеки; оцінка потенційного або досягнутого рівня економічної безпеки; оцінка достатності визначеного рівня економічної безпеки для виходу на конкретний ринок, або закріплення позицій на вже зайнятому ринку; розробка шляхів та заходів підвищення економічної безпеки та реалізація цих заходів, а також нівелювання або зниження можливого негативного впливу такої зміни на економічну безпеку.

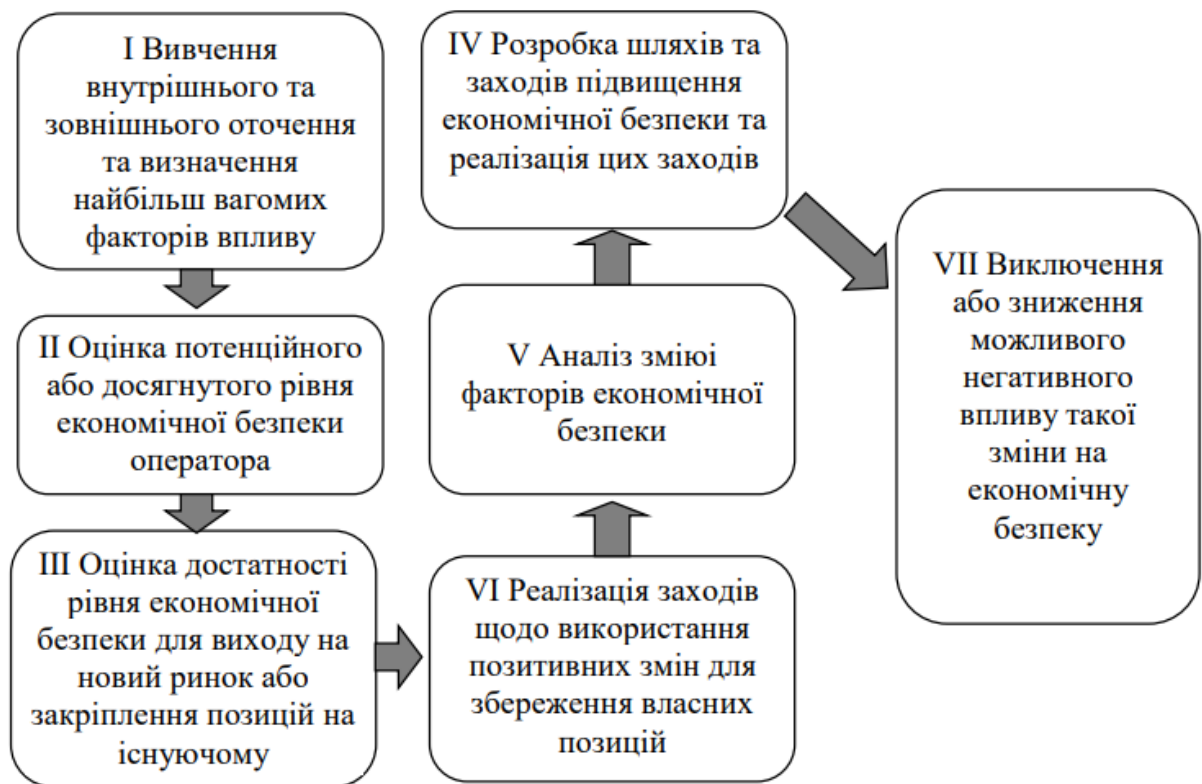


Рис. 2.4. Структурно-логічна послідовність управління економічною безпекою підприємства, 2019-2023 рр.

Ефективне управління економічною безпекою дуже важливе для підприємства. Воно передбачає забезпечення відповідної взаємодії з зовнішнім середовищем, яке включає ринок, конкурентні умови, законодавство та інші фактори. Це допомагає підприємству зберігати свій потенціал на необхідному рівні для досягнення поставлених цілей і існувати в довгостроковій перспективі.

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає в себе такі елементи: організаційну структуру; функції організації, управління, обґрунтування і реалізації ефективних форм і методів створення, вдосконалення і розвитку системи економічної безпеки; методи забезпечення; засоби та важелі; показники та критерії оцінки; нормативно-правове та інформаційне забезпечення (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Механізм управління економічною безпекою підприємства, 2019-2023 рр.

Комп'ютери, системи безпеки та інформаційні продукти дійсно є важливими засобами для забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони допомагають збирати, зберігати та аналізувати необхідну інформацію для прийняття рішень, що в свою чергу допомагає оптимізувати роботу підприємства і зменшити його ризики.

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. 2.6).

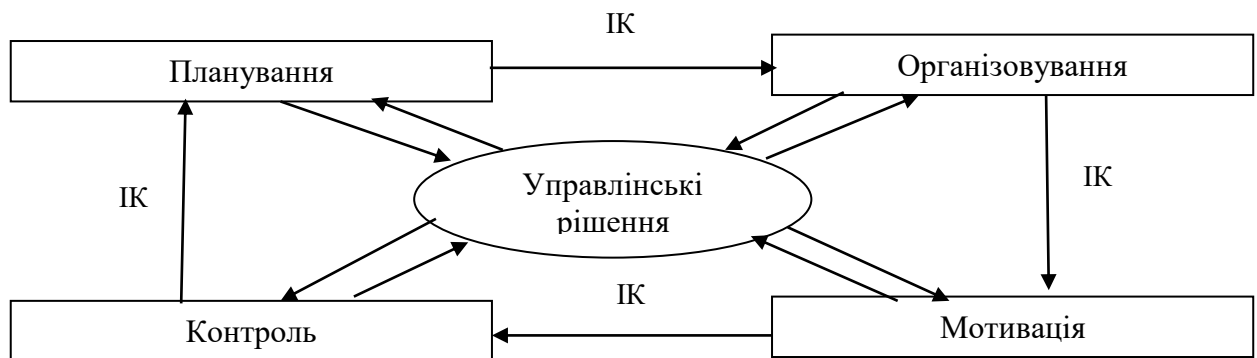


Рис. 2.6. Місце інформаційних комунікацій (ІК) при стратегічному управлінні підприємством

Таким чином, впровадження сучасних інформаційних технологій і комп'ютеризація економічних процесів можуть допомогти підвищити ефективність діяльності бізнесу та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Це дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, прискорює обробку даних, покращує комунікацію, а також допомагає в управлінні ресурсами і прийнятті стратегічних рішень.

## Висновки до розділу 2

1. Взаємодія між працівниками різних рівнів управління будується на спілкуванні, яке в свою чергу впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. Як правило, ефективне спілкування сприяє побудові позитивних відносин, співпраці та розвитку довіри між працівниками, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на результативність роботи команди.

2. Комунікаційні процеси є надзвичайно важливими для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вони значно впливають на його репутацію та привабливість для потенційних партнерів. Взаємодія зовнішнім середовищем дозволяє підтримувати та розвивати довіру, що є ключовим елементом будь-якого бізнесу. Ефективна комунікація допомагає формувати позитивне уявлення про компанію серед клієнтів, партнерів та співробітників.

3. При забезпеченні економічної безпеки підприємства на різних рівнях керівництва дійсно необхідно мати комбінацію теоретичних знань у галузі управління та практичних навичок. Тільки такий підхід дозволить ефективно управляти ризиками та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розвивання та поглиблення розуміння управлінської теорії, а також навичок прийняття рішень є ключовими для успішного управління економічною діяльністю підприємства.

4. Фінансові показники, стратегічне планування і ризик-менеджмент грають важливу роль у забезпеченні економічної стабільності підприємства. Вони допомагають управлінцям приймати обґрунтовані рішення, враховуючи фінансові можливості, здатність до адаптації до змін на ринку та ефективно управляти ризиками.

5. Забезпечення нормалізованої та ефективної господарської діяльності підприємства є найважливішим аспектом досягнення певного рівня економічної безпеки. Тому забезпечення економічної безпеки передбачає також урегулювання всіх аспектів діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Удосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства**

Ефективне використання інформаційних систем та технологій відіграє важливу роль у розвитку підприємства та його конкурентоспроможності. Інформаційні системи допомагають підприємствам здійснювати управління ресурсами, виконувати аналізи та прогнози, автоматизувати процеси та підвищувати продуктивність праці. Ефективне управління інформаційним потенціалом дозволяє підприємствам бути більш гнучкими і адаптивними до змін у ринкових умовах, що, в свою чергу, дозволяє збільшити їхню конкурентоспроможність.

Для успішного розвитку інформаційних систем та технологій в управлінні бізнесом важливо враховувати всі фактори, що можуть впливати на їхній ефективний функціонування. Це включає в себе технологічні інновації, галузеві тенденції, конкуренцію на ринку, вимоги клієнтів, безпеку даних та інші аспекти, які можуть впливати на успішність впровадження та ефективне використання інформаційних систем у бізнесі.

Важливо враховувати всі фактори, які впливають на розвиток інформаційних систем та технологій у сфері управління бізнесом. Виділяють такі ключові фактори: технологічний прогрес, конкуренція на ринку, потреби користувачів, регуляторні вимоги, безпека даних та інші.

Серед основних чинників, що надають негативний вплив та перешкоджають розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу, можна назвати: недосконалість та нестабільність нормативно-правової бази; погана підготовка персоналу; системні питання безпеки технічних рішень та

передачі даних; наявність конфіденційних бізнес-даних та складність їх обробки; непідготовленість контрагентів; низька потреба в інноваційних каналах реалізації.

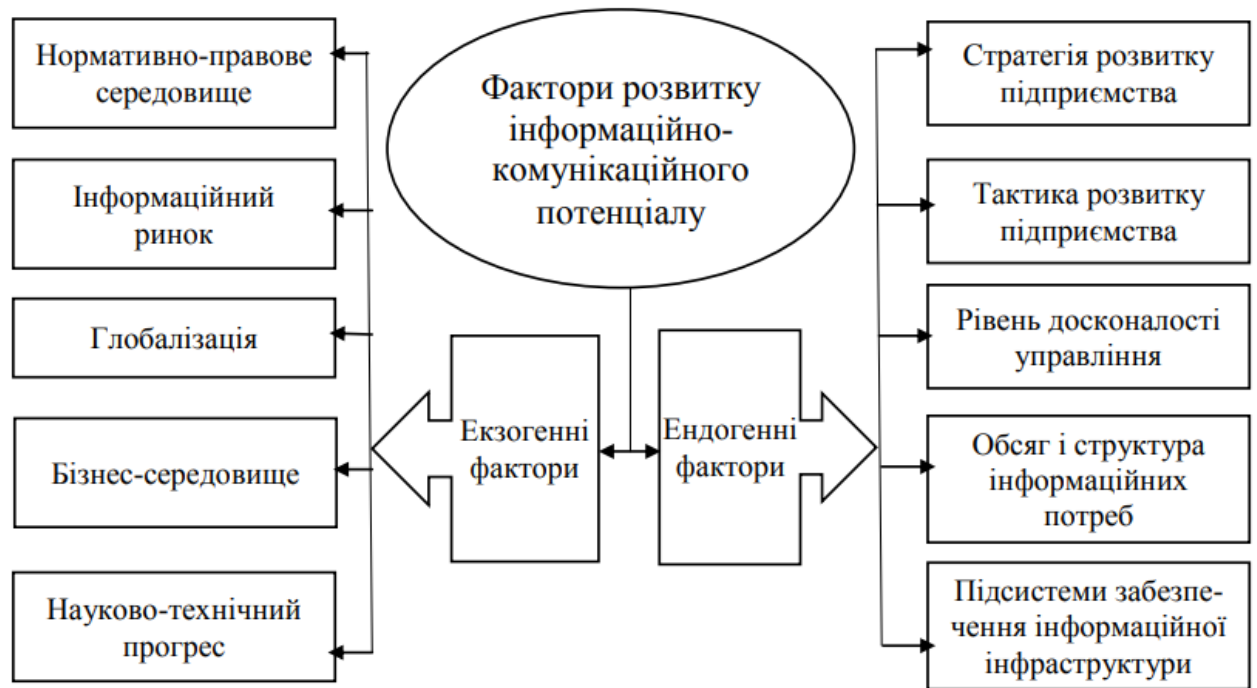


Рис. 3.1. Фактори розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, 2025-2029 рр.

Ендогенні фактори внутрішнього середовища підприємства грають важливу роль у розвитку інформаційної інфраструктури. Це означає, що внутрішні чинники, такі як кадровий потенціал, фінансові можливості, культура внутрішньої комунікації та стратегічне бачення підприємства, можуть визначати те, як швидко та ефективно буде розвиватися інформаційна інфраструктура. Важливо враховувати ці фактори при плануванні стратегії розвитку підприємства.

Фактори зовнішнього середовища, такі як економічні умови, політична ситуація, технологічний прогрес тощо, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Ці фактори також можуть впливати на його інформаційний потенціал, оскільки зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати адаптації та використання нових інформаційних систем та

технологій для успішного функціонування підприємства.

У світі інформаційних технологій та комунікацій важко говорити про повну відсутність випадковості. Кожен чинник, навіть той, який може здатися непередбачуваним чи випадковим, може мати свою роль у розвитку та еволюції інформаційного простору. Інновації і вдосконалення в цій галузі часто виявляються в результаті несподіваних поєднань та взаємодій між різними факторами.

Умови довкілля на сучасному етапі включають такі фактори, як структура та інфраструктура інформаційного ринку, розвиток бізнес-середовища, рівень науково-технічного прогресу, процеси глобалізації та інтернаціоналізації, а також нормативно-правове регулювання на національному та міжнародному рівнях. Ці фактори взаємодіють між собою і впливають на екологічну, економічну та соціальну стійкість суспільства.

Інформаційний ринок грає дуже важливу роль у розвитку інформаційних технологій. Кон'юнктура на ринку, його розвиток та інфраструктура впливають на те, як швидко й ефективно інновації можуть бути впроваджені на макро- та мікрорівнях. Важливо постійно відстежувати тенденції на ринку та адаптувати стратегії відповідно до змін.

В умовах глобалізації та євроінтеграції кількість учасників на інформаційному ринку збільшується, оскільки доступ до інформації стає легшим і швидшим, що сприяє збільшенню як покупців, так і продавців. Цей процес може стати стимулом для розвитку бізнесу та покращення конкуренції, але також може впливати на якість і достовірність інформації, тому важливо вміти аналізувати та перевіряти отриману інформацію.

Управлінська діяльність включає в себе процеси прийняття рішень, встановлення пріоритетів, організацію ресурсів та координацію робіт з метою досягнення корпоративних цілей. Ця діяльність забезпечує ефективне функціонування організації та сприяє її подальшому розвитку. Підходи до управлінської діяльності можуть відрізнятися залежно від конкретної ситуації та стратегії.

Розвиток інформаційно-комунікаційного потенціалу в ланцюзі поставок дійсно є важливим завданням для підприємств. Для ефективного вирішення цього завдання важливо прийняти та реалізувати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію процесів формування, використання та розвитку інформаційних і комунікаційних засобів у ланцюгу поставок. Це може включати в себе впровадження нових технологій, вдосконалення існуючих систем зв'язку та обміну даними, а також підвищення кваліфікації персоналу. Тільки таким чином підприємства зможуть забезпечити швидку та ефективну передачу інформації і забезпечити надійність ланцюга поставок.

Метод формалізованого управління дійсно передбачає використання різних складових, таких як економічна, інформаційна, логічна, організаційна, технічна та психологічна, для впливу на точки управління в підприємстві. Це дозволяє комплексно підходити до процесу управління та коригувати дії відповідно до ситуації. Інтеграція цих складових допомагає підвищити ефективність управлінських рішень та досягати поставлених цілей (рис.3.2).

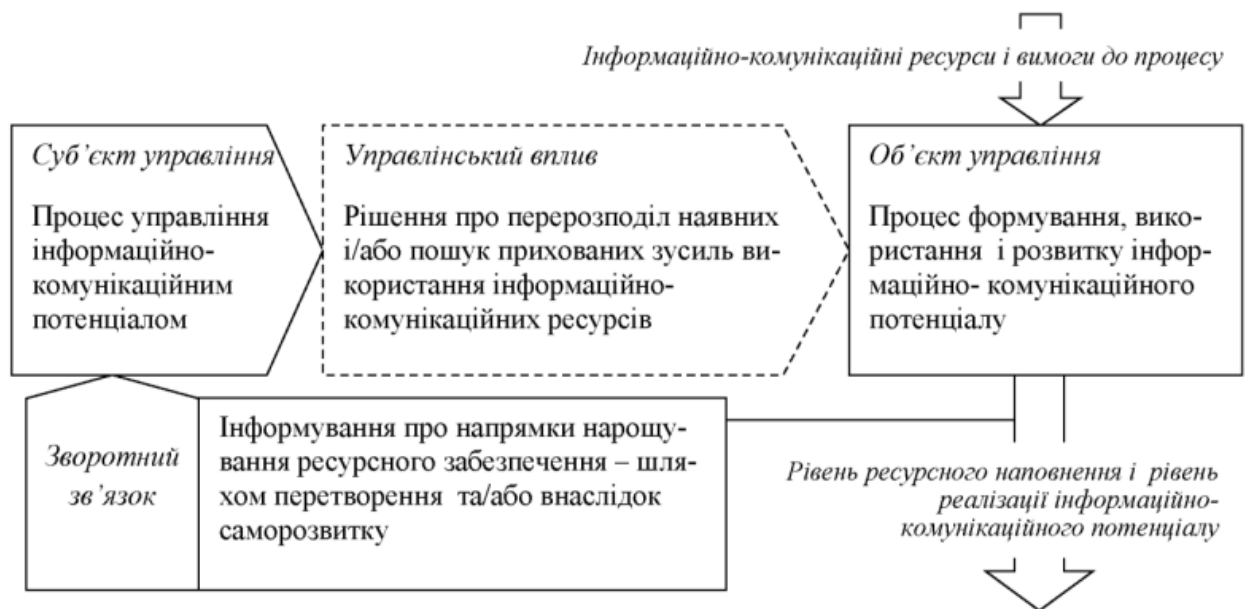


Рис. 3.2. Пропонована схема процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства у контексті інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем, 2025-2029 рр.

Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є ключовим аспектом успішної діяльності. Ця система взаємодії зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів є важливою для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Вона допомагає взаємодіяти з клієнтами, партнерами та конкурентами, а також впливає на стратегічні рішення та інновації. Через постійний обмін інформацією та ресурсами зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємства, тому важливо мати ефективну стратегію управління цим потенціалом.

По-перше, ефект непостійний у часі і не завжди дорівнює арифметичній сумі ефектів частин, що входять до нього, кратність, цілісність, відкритість, адаптивність сторін. По-друге, рішучість, зворотний зв'язок, синергія, надійність, адаптивність, наступність.

У сучасних економічних умовах обмін інформацією про виробництво та споживання виступає першорядним видом діяльності, а інформація розглядається як ресурс, який встановлює зв'язки між учасниками ринкових процесів. Суть інформаційного суспільства полягає в розвитку нової інфраструктури, покликаної забезпечити ефективність.

Встановлення цифрових та електронних методів зв'язку, збирання інформаційних і комунікаційних ресурсів, створення інформаційних продуктів і надання послуг є вирішальними для сприяння ефективній діяльності в єдиному інформаційному середовищі.

З огляду на практичні цілі, управління інформаційно-комунікаційним потенціалом передбачає нагляд за наявними обсягами інформаційно-комунікаційних ресурсів, а також інформаційних технологій. У ланцюзі постачання визначається такими фундаментальними функціями, як встановлення цілей і пріоритетів розвитку, вирішення інформаційних і комунікаційних проблем, оцінка доступності ресурсів, підвищення ефективності та створення інструментів для оптимального використання.

Підкреслюючи, що сучасні бізнес-стратегії зосереджені на отриманні конкурентної переваги, нехтуючи управлінням попитом і віддаючи пріоритет

зростанню доходу над максимізацією внесків у прибуток, на відміну від простого скорочення витрат, підкреслюється необхідність безперервної інтеграції інформації, комунікацій і матеріальних потоків у всьому ланцюжку постачання. Ця «оптимізація» спирається на ресурси, доступні учасникам.

Ланцюг постачання визначається як серія заходів, які сприяють переміщенню інформації, комунікацій та матеріалів від початкового постачальника до кінцевого споживача, охоплюючи різні етапи обробки та використання. Управління логістикою обертається навколо логістичних процесів, які складаються з серії операцій, що виконуються послідовно на етапах постачання, оцінених конкретними логістичними витратами, які можна класифікувати як конкретні операційні витрати.

Орієнтація процесу управління на використання потенційних (ще нереалізованих) інформаційних ресурсів і інструментів комунікації, виявлених за допомогою аналізу, є вирішальною для реалізації потенціалу інформації та комунікації. З метою виявлення стратегічних можливостей і ресурсів для підвищення інформаційного та комунікаційного потенціалу процес має бути зосереджений на поглибленні інтеграції всіх учасників ланцюга поставок, від кінцевого споживача до постачальника товарів, послуг та інформації. Отже, це стає основною метою управління інформацією та комунікаціями.

Визначення орієнтації на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства називають потенціалом. Водночас вплив керівництва має бути зосереджено на ключових компонентах: ресурсах, знаннях, навичках і здібностях разом із структурою, яка визначає взаємозв'язки між цими елементами, для досягнення сприятливого синергічного ефекту в досягненні встановлених цілей або бажаного стану.

Враховуючи складність і непередбачуваність процесів у сучасному бізнес-середовищі, основними елементами якого є інтелектуальні та цифрові фактори, методи пошуку рішень оновлюються, що дозволяє певною мірою

зосередитися на цілях конкретної ситуації.

Дуже важливою для практики раціональності прийняття рішень у сфері управління інформаційно-комунікаційним потенціалом є його характеристика, а саме гнучкість – можливість використання різних методів на різних етапах дослідження, що сприятиме підвищенню достовірності отриманих результатів і, отже, ефективність їх застосування.

Популярність сценарного підходу пояснюється виникненням нестандартних умови, що можуть вплинути на майбутні процеси (рис. 3.3).

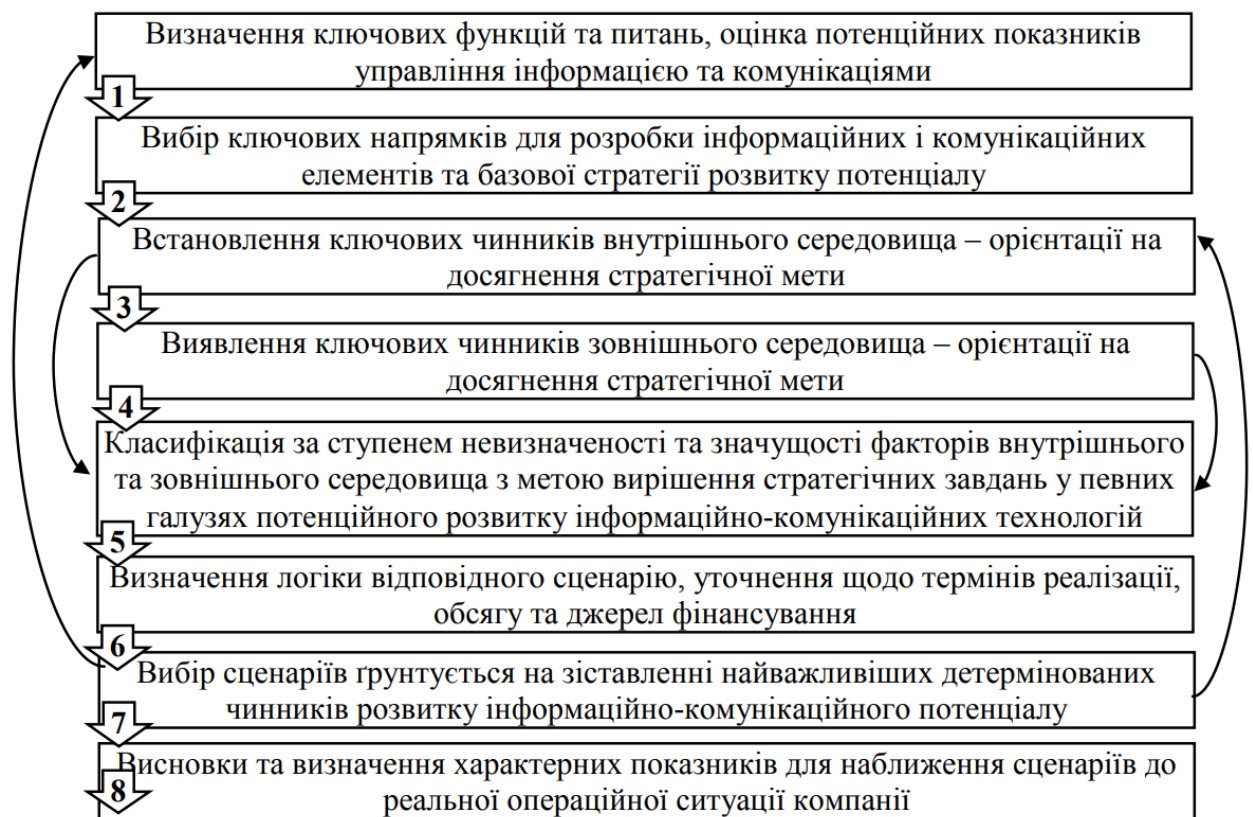


Рис. 3.3. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, 2025-2029 рр.

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 удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства**

У сучасному світі швидко змінюються умови та вимоги на ринку, особливо у зв'язку з розвитком технологій. Підприємствам слід постійно адаптуватися до цих змін, зокрема шляхом розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури та виробництва інформаційних засобів. Це допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективними на ринку.

Сучасні інформаційні технології дійсно спрямовані на автоматизацію і поліпшення інформаційних процесів. Вони поєднують технічні можливості комп'ютерів, електрозв'язку, телекомунікації та інформатики для забезпечення ефективності та прискорення науково-технічного прогресу.

Широке використання сучасних інформаційних технологій підприємства забезпечує:

- швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації, в тому числі до екологічних джерел;
- якісний електронний зв'язок, який є найкращим та найшвидшим до наближення ідеалу;
- створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства;
- функціонування єдиного інформаційного середовища організації, яке охопить багатофункціональну діяльність в одній траєкторії.

Розроблення конкурентної стратегії для підприємства є важливим кроком для досягнення успіху на ринку. Якщо підприємство володіє певними позиціями на ринку, які можуть бути вигідно використані, то стратегія фокусування може бути оптимальним вибором. Ця стратегія передбачає спрямування уваги на конкретний сегмент або нішу ринку, де підприємство може бути особливо компетентним і конкурентним. Такий підхід дозволяє зосередити усі зусилля на задоволенні потреб цільової аудиторії і

забезпечити її відмінність від конкурентів.

Визначення готовності до покупки залежить від того на якому етапі лідогенерації перебуває споживач. Лідогенерація є процесом привертання зацікавлених осіб із метою надання їм інформації про продукт або послугу та залучення їх у процес продажу. Існує кілька етапів лідогенерації, а саме:

- 1) виявлення зацікавлених осіб: на цьому етапі відбувається залучення потенційних клієнтів, які проявляють інтерес до продукту чи послуги;
- 2) зацікавлення: наступним кроком є підтримання зацікавленості клієнта із допомогою інформації та комунікації;
- 3) оцінка: потенційний клієнт оцінює продукт чи послугу, розглядає варіанти та вирішує, чи він готовий придбати;
- 4) прийняття рішення: на останньому етапі клієнт ухвалює рішення про покупку.

Таким чином, готовність до покупки залежить від того, на якому етапі лідогенерації перебуває потенційний покупець.

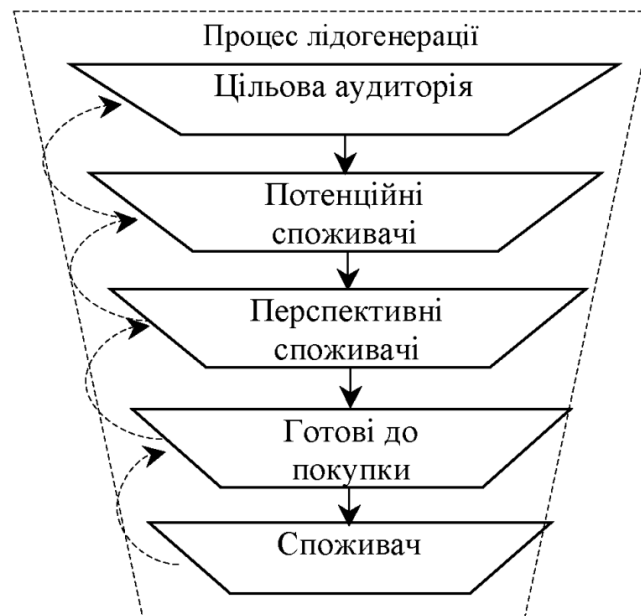


Рис. 3.4. Процес лідогенерації для підприємства, 2025-2029 рр.

На першому етапі лідогенерації споживачі проявляють цікавість із тематики продукту або послуги. Для оцінки їх потенційної готовності до

покупки можна аналізувати такі показники, як кількість відвідувань сайту, час проведений на ньому. Для дослідження цих показників можна використовувати аналітичні інструменти, такі як Google Analytics.

На другому етапі лідогенерації споживачі вже виявили зацікавленість і можуть бути готові до покупки. Здійснюючи подальший аналіз, варто звертати увагу на залучення лідів через різні канали комунікації, їхню активність на сайті, участь в акціях або розсилках. Також важливо враховувати їхні попередні дії і взаємодію з контентом.

На третьому етапі, коли потенційні клієнти вже усвідомлюють потребу в вашому продукті або послугі, ви можете оцінити готовність до покупки за такими показниками, як запити про ціни, консультації з менеджерами або демонстрація продукту. Аналізуючи ці дані можна визначити, наскільки споживачі готові здійснити покупку і вчасно реагувати на їхні потреби.

*Таблиця 3.1*

### **Оцінка ступеня готовності споживача до покупки у мережі Інтернет**

Етапи лідогенерації	Показники оцінювання що визначають ступінь готовності споживача до покупк	Ступінь готовності до покупки
Цільова аудиторія	Споживачі, що відповідають профілю цільової групи за демографічними та психографічними критеріями. Пошук за пов'язаними категоріями. Пошукові запити товарів із подібних цінових сегментів. Взаємодія в соціальних мережах з інформацією про продукт чи бренд.	Низька ступінь готовності клієнтів до покупки
Потенційні споживачі	Інформація про продукт дослідження. Пошук інформації про конкретний бренд. Тривалість відвідування сайту виробника. Пошук інформації про продукт у соціальних мережах. Запити продуктів на оглядових сайтах.	
Перспективні споживачі	Завітайте на сайт виробника продукту. Перейти на цільову сторінку чи сторінку продажів. Зайдіть на сторінку із контактною інформацією. Перейти до сайту інтернет-магазину на сторінку продажів. Запит зворотного дзвінка.	Висока ступінь готовності клієнтів до покупки
Готові до покупки споживачі	Дзвінок для оформлення замовлення. Запит ціни, умови доставки в конкретну точку продажу.	

Розвиток технологій інтернету та мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування розвитку бізнесу, удосконалення системи зберігання та обробки інформації, сприяння розвитку електронної комунікації з клієнтами та партнерами, а також постійне навчання персоналу для використання новітніх технологій у сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства.

Основними напрямками удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства:

1) впровадження сучасних інформаційних технологій: розробка та впровадження спеціалізованих програм та систем для оптимізації обміну інформацією у підприємстві;

2) забезпечення доступності інформації: розвиток системи збору, аналізу та розповсюдження даних, що дозволить працівникам отримувати необхідну інформацію вчасно та ефективно;

3) підвищення кваліфікації персоналу: надання співробітникам можливостей для проходження навчань та тренінгів з питань ефективного управління інформацією;

4) розвиток комунікаційної культури: посилення взаєморозуміння та співпраці між відділами та працівниками підприємства для покращення комунікації в середині організації.

Ці напрямки допоможуть оптимізувати процеси обміну інформацією та покращити роботу підприємства в цілому.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент аграрного підприємства є дуже важливою складовою успішної діяльності в сучасних умовах. Основні стратегії, які можуть бути використані в цьому напрямку, включають:

1) систематичний аналіз даних. Важливо збирати, аналізувати та інтерпретувати дані про ринок, конкурентів, попит споживачів та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства;

2) впровадження сучасних ІТ-технологій. Використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, комунікації з клієнтами та партнерами, а також для підвищення продуктивності праці;

3) розвиток ефективної комунікації. Важливо підтримувати внутрішню та зовнішню комунікацію на високому рівні, сприяючи співпраці між підрозділами та залученню клієнтів.

4) створення і підтримка ефективної інформаційної бази. Важливо мати доступ до актуальної та достовірної інформації для прийняття правильних управлінських рішень;

5) залучення професійних консультантів та експертів з питань інформаційно-комунікаційного менеджменту для покращення стратегій та практик в цій сфері.

Однією з ключових переваг використання цих стратегій є можливість підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Рекламування є надзвичайно важливою складовою інформаційно-комунікаційного менеджменту аграрного підприємства. Це допомагає не лише просувати продукцію на ринку, але й залучати нових клієнтів, збільшувати продажі та підвищувати свідомість про бренд. Ефективна реклама дозволяє підприємству створити позитивний імідж, залучити увагу споживачів, підвищити конкурентоспроможність і виходити на нові ринки збуту. Тому вкладення у рекламні компанії важливо для успішного функціонування досліджуваного підприємства.

До рекламування слід віднести оформлення флаєрів, виготовлення щитів з рекламою продукції, оголошення у засобах масової інформації. Для протидії маркетинговим ризикам доцільно постійно здійснювати рекламну кампанію.

На першій стадії рекламної кампанії необхідно виділити близько 70 тис. грн. Для реклами буде задіяно денне радіо, білборди та верічне телебачення. Дослідженнями рекламних кампаній, зазначено, що ефективність реклами знижується спочатку після 10-го оголошення, а потім після 30-го. Кількість споживачів придбавших сільськогосподарську продукцію підприємства після кожного рекламного оголошення наведені у табл. 3.2.

Крім того, підприємство може досягти домовленості із керівництвами ЗМІ, щодо зменшення вартості оголошень у випадку збільшення кількості замовлень.

Таблиця 3.2

### Статистичні дані ефективності роботи реклами для підприємства

Кількість споживачі, тис. осіб	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	4	2	5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	7	3	4	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	5	8	4	$< 30$

Тобто, ціна одного рекламного оголошення може бути зменшено починаючи з 11 оголошень, а потім з 31. Витрати на рекламу у кожному ЗМІ для кожного з зазначених сегментів наведено у табл. 3.3.

Керівництво рекламної кампанії вважає, що рекламна акція має відповідати таким критеріям:

- у кожному ЗМІ має бути розміщено не більше 35 оголошень;
- не менше ніж 25,0 % рекламних оголошень повинно вийти на вечірньому телебаченні.

Таблиця 3.3

### Вартість рекламних послуг для підприємства

Витрати на 1 рекламне оголошення, тис. грн	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	1,5	5,8	0,5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	1,8	6,4	1,0	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	2,0	7,2	2,0	$< 30$

Отже, потрібно розрахувати кількість оголошень, яку необхідно розмістити у ЗМІ, щоб досягти максимального обсягу продажу сільськогосподарської продукції.

Зображуючи модель у середовищі MS Excel необхідно межі ефективності оголошень прийняти як 3 сегменти: 1 – оголошення, кількість яких не перевищує 10 штук; 2 – оголошення, кількість яких більше 10, але не

перевищує 30; 3 – оголошення, кількість яких перевищує 30, але не перевищує 35 (вимога щодо сумарної кількості оголошень у кожному із ЗМІ).

Тоді, змінними величинами буде кількість оголошень у кожному сегменті по кожному ЗМІ –  $x_{ij}$ ,  $i$  – сегмент ефективності ( $i = 1, 2, 3$ ),  $j$  – вид ЗМІ ( $j = 1, 2, 3$ ).

Необхідно визначити максимальну кількість споживачів сільськогосподарської продукції після рекламних оголошень:

$$Z_{\max} = 4x_{11} + 2x_{12} + 5x_{13} + 7x_{21} + 3x_{22} + 4x_{23} + 5x_{31} + 8x_{32} + 4x_{33} \text{ за таких умов:}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} \leq 10; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} \leq 20; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \geq 0,25 (x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{31} + x_{32} + x_{33}); \\ 1,5x_{11} + 5,8x_{12} + 0,5x_{13} + 1,8x_{21} + 6,4x_{22} + 1,0x_{23} + 2,0x_{31} + 7,2x_{32} + 2,0x_{33} \leq 70; \\ x_{ij} = \text{цел} (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3); \\ x_{ij} \geq 0 (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3). \end{array} \right.$$

Модель задачі у середовищі MS Excel наведена у додатку В. Виходячи з даних додатку отримаємо розв'язок: для максимальної кількості споживачів сільськогосподарської продукції потрібно провести наступні рекламні кампанії: для отримання 1-го етапу ефективності потрібно надати 1 оголошень на вечірньому телебаченні та 9 – на білборді, на 2-му етапі необхідно подати 10 оголошень на денному радіо та 1 – на вечірньому телебаченні і на 3-му етапі достатньо подати 5 оголошень на вечірньому телебаченні.

Сумарна кількість рекламних оголошень становитиме 26 шт, при цьому буде витрачено 70 тис. грн і чисельність споживачів сільськогосподарської продукції підприємства буде до 161 тис. осіб.

Отже, рекламування дає можливість підприємству залишатися конкурентоспроможним, утверджуватися в певній сфері та розширювати збут. Для того, щоб зменшити ризик провалу на ринку, випуск нової продукції вимагає моделювання процесу прийняття рішень, щоб забезпечити найкращий вибір для стратегії.

### Висновки до розділу 3

1. Встановлено концептуальні засади формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, що базується на визначенні напрямів гармонійного розвитку та засобів його реалізації в умовах динамічного бізнес-середовища.

2. Застосування сценарного підходу може бути особливо корисним для управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, оскільки ця сфера швидко розвивається, і важливо мати гнучкі стратегії та плани дій для реагування на зміни в середовищі. Для впровадження сценарного підходу необхідно визначити різні можливі варіанти розвитку подій, розробити сценарії для кожного з них і визначити можливі наслідки кожного сценарію. Це допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі передбачення можливих варіантів розвитку подій.

3. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми аналізу в бізнесі. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій сприяє пришвидшенню робочих процесів на підприємстві та підвищенню продуктивності праці, що в свою чергу може сприяти збільшенню рівня ділової активності та покращенню результативності в цілому.

4. Впровадження новітніх інформаційних технологій в управлінні підприємством забезпечує:

- швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації;
- якісний електронний зв'язок, який є найкращим та найшвидшим до наближення ідеалу;
- створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства;
- функціонування єдиного інформаційного середовища організації, яке охопить багатофункціональну діяльність в одній траєкторії.

## ВИСНОВКИ

1. Інформаційно-комунікативний менеджмент є науковим напрямом, який вивчає інформаційні ресурси, системи, штучний інтелект, телекомунікації, техніку та технології, а також методи дослідження інформаційних процесів. Він охоплює управління та оптимізацію інформаційно-комунікаційних процесів у сучасному світі.

2. Організаційна комунікація є важливою складовою інформаційного менеджменту, оскільки вона впливає на співпрацю і взаємодію між співробітниками та клієнтами. Інформаційні послуги та маркетинг допомагають в забезпеченні доступу до необхідної інформації та просуванні продуктів чи послуг. Методи організації суспільних зв'язків відіграють важливу роль у розвитку взаємодії з громадськістю та створенні позитивного іміджу підприємства. Дослідження ринку та аудиторії допомагають зрозуміти потреби та вимоги цільової аудиторії, що дозволяє підібрати стратегію інформаційного менеджменту. Фінансування інформаційної діяльності важливо для забезпечення необхідних ресурсів для здійснення інформаційних процесів. Комерційне право та семіотика реклами також грають важливу роль у інформаційному менеджменті, оскільки вони визначають правовий фреймворк та ефективність рекламних кампаній.

3. Площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно. За останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн.

4. В порівнянні з 2019 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2023 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

5. Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом є важливим процесом для будь-якого підприємства. Воно визначається як сукупність конкретних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення завдань підприємства, вибору стратегії своєї інформаційно-комунікаційної діяльності та використання відповідних ресурсів у конкретній ситуації. Це важливий аспект управління, оскільки правильне використання інформаційно-комунікаційних ресурсів може покращити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

6. Для обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, сценарний підхід є дієвим інструментом. Він відрізняється від інших підходів тим, що дозволяє враховувати альтернативні стратегічні вибори шляхом гармонізації стратегій розвитку інформаційних та комунікаційних систем з загальним потенціалом підприємства. Це допомагає забезпечити оптимальну взаємодію між інформаційними та комунікаційними ресурсами для досягнення поставлених цілей.

7. Для побудови ефективної системи інформаційно-комунікативного менеджменту на підприємстві важливо спроектувати не лише комунікаційну мережу, але й врахувати специфіку діяльності підприємства та наявні ресурси. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти та методи, такі як внутрішні комунікаційні канали, корпоративні портали, інформаційні системи та інші засоби. Важливо також забезпечити постійний моніторинг та оновлення комунікаційних процесів, щоб система була завжди актуальною та ефективною.