ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

Виконав: здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Боярчук Василь Йосипович
(підпис)

_____ Науковий керівник: к.е.н., доц.
(підпис)
Коцупей Володимир Михайлович

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Боярчук В.Й. Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту організації та напрями його покращення. ПП "Сузір'я" – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою "Менеджмент" спеціальності 073 "Менеджмент". – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

Дослідження присвячено вирішенню важливого питання обґрунтування теоретико-методичних засад інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації та розробці науково-практичних рекомендацій щодо напрямів його покращення в організації.

Проаналізовано підходи науковців до трактування сутності, функцій та ролі інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації. Розкрито зміст і класифікацію управлінської інформації, обґрунтовано значення її окремих видів у процесі прийняття управлінських рішень. Узагальнено наукові підходи до використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, систем зворотного зв'язку, автоматизації та елементів штучного інтелекту як засобів підвищення оперативності, точності й адаптивності управлінських процесів. Обґрунтовано значення стандартизації інформаційних форматів, регламентів і процедур, інтеграції формальних і неформальних каналів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та управління інформаційним навантаженням для формування єдиного інформаційного простору, зниження ризиків управлінських помилок і підвищення загальної ефективності менеджменту.

Досліджено систему управлінських комунікацій ПП «Сузір'я», проаналізовано розподіл інформаційних потоків. Виявлено дисбаланси через надмірне інформаційне навантаження та використання застарілих каналів передачі. Виявлено, що відносна стабільність кадрового складу підтримує безперервність інформаційних потоків. Показано зв'язок між продуктивністю праці, рівнем інформаційного навантаження та організаційною узгодженістю підрозділів. Виявлено вплив соціально-психологічних чинників та мотиваційної системи на ефективність формальних і неформальних комунікацій. Досліджено динаміку доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр., стан управління активами, показники ліквідності й платоспроможності. Виявлено взаємозв'язок між якістю інформаційно-комунікаційних процесів і економічною ефективністю діяльності підприємства. Показано позитивний вплив централізації закупівель, регулярних управлінських нарад та систематичного моніторингу залишків ресурсів на стабільність фінансових результатів і рівень рентабельності.

Обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я», рекомендовано впровадження системи регулярних управлінських звітів, упорядкування каналів обміну

даними, формалізацію фіксації управлінських рішень і регламентацію процедур інформаційного обміну. Запропоновано розробку внутрішніх стандартів управлінського спілкування, закріплення відповідальності за якість, повноту і своєчасність інформаційних потоків. Обґрунтовано доцільність поступового впровадження цифрових інструментів з урахуванням кадрових та організаційних обмежень підприємства. Рекомендовано формування єдиного інформаційного поля управлінських даних для централізації ключової інформації, підвищення узгодженості рішень і скорочення інформаційних втрат. Показано необхідність інтеграції сучасних цифрових інформаційних технологій та формування основ для подальшої цифрової трансформації. Запропоновано впровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення як інструменту централізації управління інформаційними потоками та цифровими ресурсами підприємства. Рекомендовано визначення функціональних обов'язків і зон відповідальності нового фахівця, організацію системного підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням посадових функцій і рівня управлінської відповідальності. Рекомендовано планування фінансових витрат на реалізацію проєкту на засадах достатності та економічної доцільності з орієнтацією на досягнення комплексного управлінського та економічного ефекту.

***Ключові слова*:** інформаційно-комунікаційне забезпечення; менеджмент організації; управлінські комунікації; цифровізація управління; інформаційні потоки; ефективність управління.

ABSTRACT

Boyarchuk V.Y. Information and Communication Support of Organizational Management and Directions for Its Improvement. PE "Suziria" – Manuscript.

Qualification work for obtaining higher education of the second (master's) level under the educational and professional program "Management" specialty 073 "Management". - Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 202.

The study is devoted to solving the relevant problem of substantiating the theoretical and methodological foundations of information and communication support of organizational management and developing scientific and practical recommendations for directions of its improvement within an organization.

The approaches of scholars to the interpretation of the essence, functions, and role of information and communication support of organizational management are analyzed. The content and classification of managerial information are revealed, and the significance of its individual types in the managerial decision-making process is substantiated. Scientific approaches to the use of digital platforms, analytical tools, feedback systems, automation, and elements of artificial intelligence as means of increasing the efficiency, accuracy, and adaptability of management processes are generalized. The importance of standardizing information formats, regulations, and procedures, integrating formal and informal communication channels, developing digital competencies of personnel, and

managing information load for the formation of a unified information environment, reducing the risks of managerial errors, and increasing overall management efficiency is substantiated.

The system of managerial communications of PE “Suziria” is studied, and the distribution of information flows is analyzed. Imbalances caused by excessive information load and the use of outdated communication channels are identified. It is revealed that the relative stability of the workforce supports the continuity of information flows. The relationship between labor productivity, the level of information load, and organizational coordination of structural units is demonstrated. The influence of socio-psychological factors and the motivation system on the effectiveness of formal and informal communications is identified. The dynamics of revenues, costs, and financial results of PE “Suziria” in 2022–2024, the state of asset management, and indicators of liquidity and solvency are studied. The relationship between the quality of information and communication processes and the economic efficiency of the enterprise is revealed. The positive impact of centralized procurement, regular managerial meetings, and systematic monitoring of resource balances on the stability of financial results and profitability level is demonstrated.

Directions for improving the information and communication support of management at PE “Suziria” are substantiated. The introduction of a system of regular managerial reporting, streamlining of data exchange channels, formalization of the fixation of managerial decisions, and regulation of information exchange procedures are recommended. The development of internal standards for managerial communication and the assignment of responsibility for the quality, completeness, and timeliness of information flows are proposed. The feasibility of gradual implementation of digital tools, taking into account personnel and organizational constraints of the enterprise, is substantiated. The formation of a unified information environment for managerial data is recommended to centralize key information, increase coordination of decisions, and reduce information losses. The necessity of integrating modern digital information technologies and forming the basis for further digital transformation is demonstrated. The introduction of the position of an Information and Communication Support Engineer is proposed as a tool for centralizing the management of information flows and digital resources of the enterprise. The definition of functional responsibilities and areas of accountability of the new specialist, as well as the organization of systematic staff training considering job functions and levels of managerial responsibility, are recommended. Planning of financial expenditures for project implementation is recommended based on the principles of sufficiency and economic feasibility with a focus on achieving a comprehensive managerial and economic effect.

Keywords: information and communication support; organizational management; managerial communications; management digitalization; information flows; management efficiency.

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
1.1. Сутність, роль і функції інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації 9
1.2. Особливості розвитку технологій та каналів управлінських комунікацій в менеджменті організацій 19
1.3. Детермінанти та умови ефективності інформаційно-комунікаційних процесів у менеджменті 30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
2.1. Аналіз організаційних аспектів інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я» 42
2.2. Особливості управління персоналом ПП «Сузір'я» в контексті організації інформаційних та комунікаційних процесів 52
2.3. Економічна ефективність діяльності ПП «Сузір'я» у світлі інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту 64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
3.1. Пропозиції щодо удосконалення внутрішніх інформаційних потоків та управлінських комунікацій ПП «Сузір'я» 75
3.2. Шляхи осучаснення інформаційного забезпечення комунікаційних процесів менеджменту ПП «Сузір'я» 86
3.3. Рекомендації щодо оптимізації управління персоналом ПП «Сузір'я» у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення 97
ВИСНОВКИ 111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 115
ДОДАТКИ 123

ВСТУП

Актуальність теми. Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту відіграє визначальну роль у формуванні ефективної системи управління організацією, забезпеченні узгодженості управлінських рішень, своєчасності передавання інформації та злагодженої взаємодії між структурними підрозділами. В умовах цифровізації економіки, зростання обсягів інформаційних потоків, ускладнення управлінських процесів і підвищення вимог до оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, належна організація інформаційно-комунікаційних процесів стає одним із ключових чинників результативності діяльності підприємства. Вона дозволяє мінімізувати інформаційні втрати, зменшити управлінські витрати, підвищити прозорість і керованість бізнес-процесів, а також адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження. Водночас, практична діяльність вітчизняних підприємств свідчить про наявність низки проблем у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту, що потребує поглибленого аналізу та розроблення обґрунтованих напрямів його вдосконалення з урахуванням реальних фінансових і організаційних можливостей підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації та розробка науково-практичних рекомендацій щодо напрямів його покращення на прикладі діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

1) визначено сутність, роль та функції інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації;

2) досліджено особливості розвитку технологій та каналів управлінських комунікацій в менеджменті організацій;

3) показано детермінанти та умови ефективності інформаційно-

комунікаційних процесів у менеджменті;

4) проаналізовано організаційні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я»;

5) досліджено особливості управління персоналом ПП «Сузір'я» в контексті організації інформаційних та комунікаційних процесів;

6) оцінено економічну ефективність діяльності ПП «Сузір'я» у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту;

7) розроблено пропозиції щодо удосконалення внутрішніх інформаційних потоків та управлінських комунікацій ПП «Сузір'я»;

8) рекомендовано заходи щодо осучаснення інформаційного забезпечення комунікаційних процесів менеджменту ПП «Сузір'я»;

9) запропоновано напрями оптимізації управління персоналом ПП «Сузір'я» у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження обрано процеси інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я». Предметом дослідження були теоретико-методичні та практичні аспекти формування, функціонування та вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації.

Методи дослідження. У роботі використано низку методів, зокрема: методи критичного аналізу, оцінки і систематизації поглядів науковців на проблему інформаційно-комунікаційного забезпечення; метод класифікації та узагальнення – для структурування управлінської інформації й каналів комунікації; метод порівняльного аналізу – для зіставлення традиційних і цифрових моделей управлінських комунікацій та оцінки динаміки показників діяльності; метод моделювання та картування інформаційних потоків – для відображення й прогнозування управлінських комунікацій; методи фінансово-економічного аналізу та оцінки ефективності – для визначення фінансових результатів і економічної доцільності запропонованих заходів; методи організаційного проєктування і фінансового моделювання – для розробки проєктних рішень та оцінки їх окупності.

Наукова новизна отриманих результатів.

− *удосконалено* підхід до оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення малого підприємства, що передбачає інтеграцію аналізу організаційної структури, інформаційних потоків і навантаження підрозділів, що забезпечує підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень;

− *набули подальшого розвитку* наукові положення щодо формування єдиного інформаційного поля управлінських даних, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, скорочення часу обробки інформації та зниження ризиків інформаційних втрат у процесі менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів підтверджене довідкою про впровадження наданих пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менежменту. Загальний економічний ефект наданих пропозицій щодо оптимізації управління персоналом становить понад 28 тис. грн.

Апробація результатів роботи та публікації. Результати роботи обговорювалися на науковій конференції студентів «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення», яка відбулася у Львівському торговельно-економічному університеті 29-30 травня 2025 року; вийшли друком тези «Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту організації та напрями його покращення» обсягом 0,2 д.а. (С.210-212).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 найменування), 3 додатки (на 6 стор.), 29 таблиць та 23 рисунків. Загальний обсяг роботи (без додатків) становить 122 стор.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і функції інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації

Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту розглядається як сукупність структур, процедур і технічних засобів, що гарантують своєчасний обмін даними, підтримку прийняття управлінських рішень та координацію діяльності підрозділів. Як зауважує Л. Шмалій, воно охоплює формалізовані інформаційні потоки (регламенти, звітність, MIS) та неформальні канали комунікації, які суттєво впливають на оперативність і якість управлінських процесів [62].

Водночас А. Ажажа та інш. вказували, що у сучасних умовах цифрової трансформації роль інформаційно-комунікаційних систем посилюється через доступ до аналітики в реальному часі [1], а Л. Яременко вказував додатково на мультиканальність комунікації та потребу захисту інформації [66], тому нашим завданням було здійснити теоретичне обґрунтування сутності, функцій та критеріїв якості інформаційно-комунікаційного забезпечення в організації.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення визначається сучасними науковцями як сукупність джерел, каналів, технологій і процедур, що забезпечують збір, обробку, передачу й використання інформації для підтримки управлінських функцій [11; 36].

Водночас Л. Шмалій підкреслював, що воно поєднує елементи IT-інфраструктури, організаційної архітектури та комунікаційної культури, що робить цю категорію мультидисциплінарною [62]. Ключовими характеристиками визначення Н. Юрчук та Ю. Міронова вважають своєчасність, достовірність, релевантність та доступність інформації для

різних рівнів менеджменту [65]. В цілому сучасні підходи підкреслюють роль інтеграції даних та аналітичних сервісів у визначенні ефективності такого забезпечення, тому важливо розглядати його не тільки як технічний ресурс, але й як соціотехнічну систему.

Інформація, як базис для прийняття рішень, забезпечух менеджерам контекст, оцінку альтернатив і прогнози наслідків їх реалізації. Д. Бондар та О. Пащенко зауважували, що якість інформації, зокрема її точність, повнота та своєчасність, прямо корелює з ймовірністю прийняття оптимального рішення, особливо в умовах невизначеності [11].

Разом з тим, існує науковий консенсус, що інформаційні системи розширюють аналітичні можливості управлінців через візуалізацію, моделювання та прогностичну аналітику. Тим не менше, Л. Чорна та інш. застерігають, що інформація сама по собі не гарантує ідеального рішення, адже вирішальну роль відіграють її інтерпретація та організаційні процеси, що її використовують [61], а тому інвестиції в якісні інформаційні потоки мають поєднуватися з розвитком компетенцій управлінців.

До основних функцій інформаційно-комунікаційного забезпечення дослідники відносять збір і накопичення даних, їх обробку й аналіз, розповсюдження результатів серед зацікавлених сторін, забезпечення зворотного зв’язку та збереження архівів для контролю й звітності [12; 39; 65]. Крім того, такі функції включають підтримку координації між підрозділами, стандартизацію інформаційних форматів і забезпечення безпеки доступу.

Л. Яременко наголошує, що важливо розрізняти технічні функції (цифрова інфраструктура, інформаційні платформи) та організаційні (комунікаційні регламенти, організаційна культура), а їх оптимізація потребує узгодження технологічних можливостей із управлінськими потребами [66]. Також науковці окремо виділяють функції інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності в організації

Функція	Зміст функції	Роль в управлінській діяльності
Інформаційна	Збір, накопичення, зберігання та актуалізація управлінської інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел	Формує інформаційну базу для планування, аналізу та прийняття управлінських рішень
Аналітична	Обробка, узагальнення, інтерпретація та аналіз інформації з використанням аналітичних інструментів	Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, оцінку альтернатив і прогнозування результатів
Комунікаційна	Передача управлінської інформації між суб'єктами та рівнями управління через формалізовані й неформальні канали	Сприяє координації дій, узгодженню рішень і ефективній взаємодії підрозділів
Координаційна	Забезпечення узгодженості інформаційних потоків між структурними підрозділами та функціональними напрямами	Знижує дублювання функцій, інформаційні розриви та управлінські затримки
Підтримки прийняття рішень	Надання релевантної, своєчасної та структурованої інформації для вибору управлінських альтернатив	Підвищує якість та швидкість управлінських рішень в умовах невизначеності
Регламентуюча	Формування та підтримка стандартів, правил, процедур і форматів інформаційного обміну	Забезпечує впорядкованість управлінських процесів і єдність управлінських підходів
Контрольна	Моніторинг виконання рішень, фіксація відхилень та формування звітності	Сприяє реалізації функцій контролю та оцінювання результативності діяльності
Зворотного зв'язку	Збір і передача інформації про результати управлінських впливів та реакцію персоналу	Дає змогу коригувати управлінські рішення та адаптувати управлінські дії
Інтеграційна	Об'єднання різних інформаційних ресурсів, систем і каналів у єдине інформаційне середовище	Підвищує цілісність управлінської системи та ефективність використання даних
Безпекова	Захист інформації від несанкціонованого доступу, втрат і викривлень	Забезпечує надійність управлінських процесів та збереження інформаційних ресурсів
Адаптаційна	Підтримка швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Підвищує гнучкість і стійкість системи управління
Розвиткова	Накопичення знань, управлінського досвіду та інформаційних активів організації	Сприяє інноваційності та довгостроковому розвитку організації

Джерело: сформовано за [37]

Розвиток інформаційно-комунікаційних інструментів (рис. 1.1) відбувається шляхом запровадження аналітики великих даних, автоматичним сповіщенням та інтеграції багатоканальних комунікацій, розвитку штучного інтелекту та інших діджиталізованих можливостей оптимізації управління.

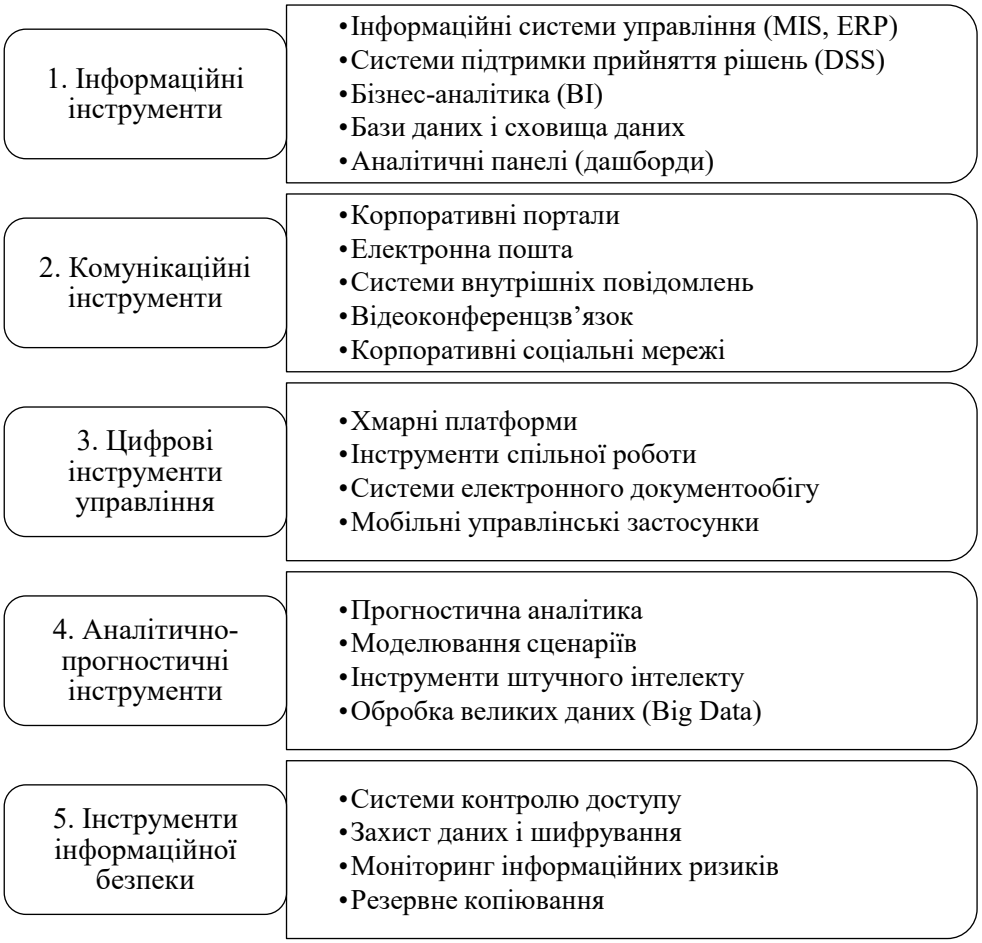


Рис. 1.1. Інформаційно-комунікаційні інструменти управлінської діяльності

Джерело: сформовано за [11]

Інформаційні потоки визначають. наскільки швидко і коректно приймаються управлінські рішення, а отже впливають на показники продуктивності, адаптивності та інноваційності організації. Водночас чітко структуровані потоки сприяють зниженню дублювання зусиль, скороченню часових затримок і підвищенню точності виконання операцій. У той же час фрагментовані потоки можуть породжувати інформаційні «вузькі місця», що знижують ефективність координації й можуть призводити до помилок.

Проаналізовані нами наукові дослідження демонструють позитивний зв’язок між якістю інформаційних потоків та оперативністю реагування на змінне середовище [1; 20; 39; 66] і доводять, що управлінська задача – це забезпечити релевантність повідомлень для кожного рівня.

Традиційні підходи до інформації розрізняють оперативну (операційні показники, щоденні звіти), тактичну (місячні/квартальні звіти для середнього менеджменту) і стратегічну інформацію (довгострокові прогнози, сценарії розвитку), а також додатково виділяють нормативну (регламенти, політики), аналітичну (інсайти з BI/AI) та комунікаційну (рис. 1.2).

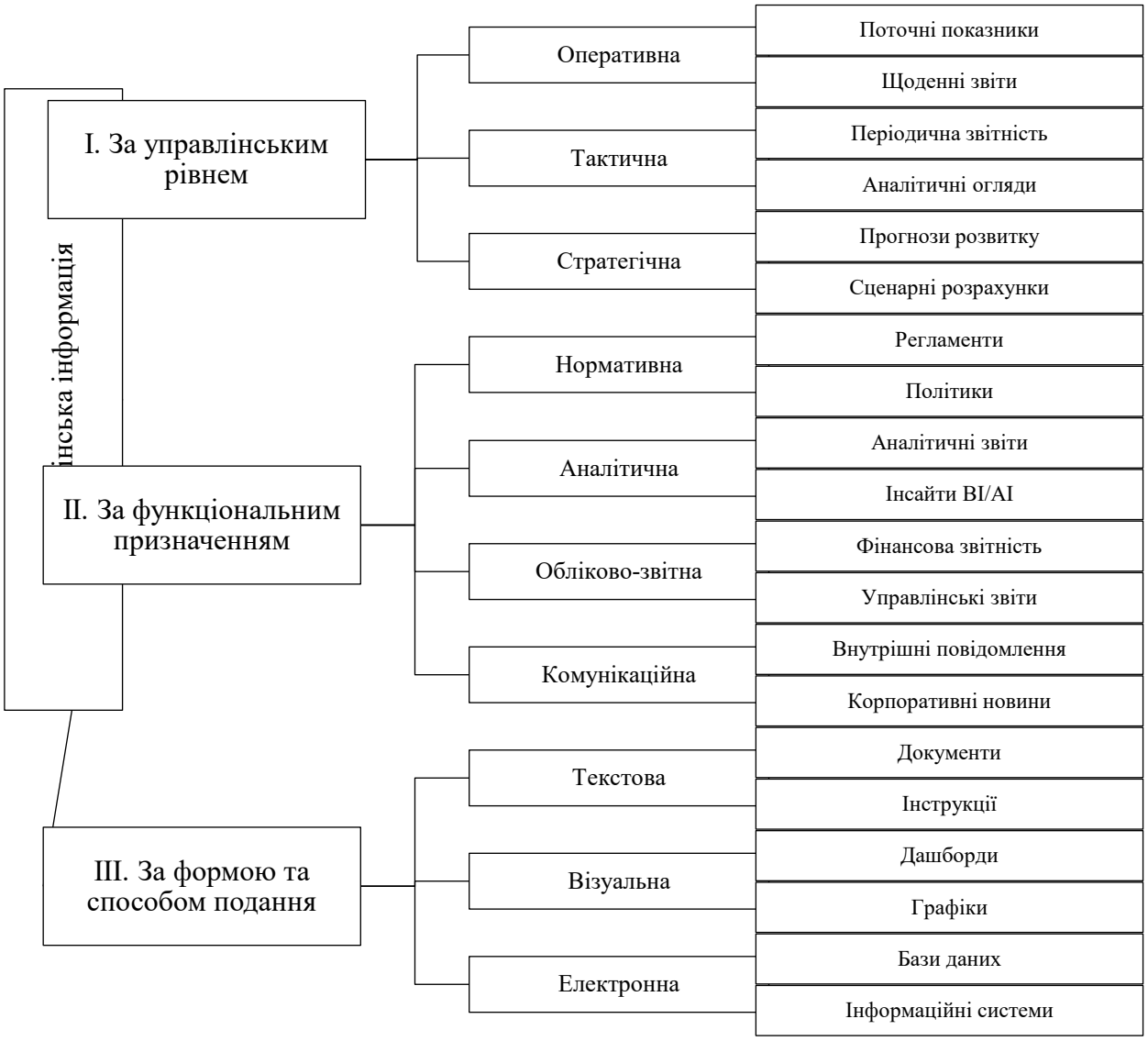


Рис. 1.2. Класифікація видів управлінської інформації

Джерело: систематизовано за [11]

Кожен вид іноформації висуває певні вимоги до частоти оновлень і рівня деталізації, а її класифікація допомагає оптимізувати доставку контенту відповідно до ролі користувача. Так, стратегічна інформація орієнтована на довгострокові цілі, включає тренди, конкурентні аналітики і сценарії, тоді як оперативна інформація спрямована на поточне виконання задач і контроль за операціями. Стратегічна інформація має нижчу частоту оновлень, вищий ступінь невизначеності та потребує аналітичної інтерпретації; оперативна – високу частоту, структурованість і швидку реакцію. Л. Яременко вказує, що інформаційні системи повинні підтримувати обидві субсистеми, забезпечуючи конвергенцію: наприклад, оперативні метрики можуть слугувати сигналами для корекції стратегії [66].

Якість управлінської інформації оцінюється за критеріями достовірності, своєчасності, релевантності, повноти та доступності для цільових користувачів. Н. Юрчук та Ю. Міронова підкреслюють, що інформація має бути піддана валідації джерел, стандартизована у форматах та захищена від несанкціонованого доступу [65]. У контексті цифрових платформ додається вимога інтеграційної сумісності, адже дані повинні легко поєднуватися між системами. Метрики якості використовуються для налаштування потоків та автоматичного контролю (data quality checks), тоді як невідповідність цим вимогам значно знижує прийнятність інформації для прийняття рішень [66].

Комунікації в організації формують правила поведінки, норми взаємодії і очікування, тобто безпосередньо визначають елементи організаційної культури. Відкрита та прозора комунікація сприяє довірі, залученості та готовності до змін; навпаки, закриті або фрагментовані канали заохочують інформальні мережі й підвищують ризик дезінформації. Цифрові інструменти можуть як посилювати позитивні елементи культури через колаборативні платформи, так і послаблювати їх через інформаційні перевантаження. Отож, керівництво організації може активно моделювати комунікаційні практики, інтегруючи їх в культуру, за рахунок чого

управління комунікаціями перетворюється на одни з ключових інструментів трансформації поведінкових патернів у організації [42].

У менеджменті застосовуються як класичні лінійні моделі (рис. 1.3), так і більш складні моделі зворотного зв'язку, мережеві моделі та соціотехнічні підходи, що враховують одночасно технічні та людські компоненти.

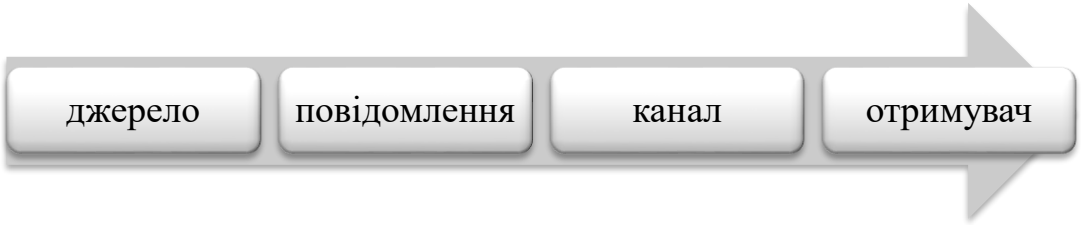


Рис. 1.3. Класична лінійна модель управління комунікаціями в організації

Джерело: сформовано атвором

Однак аналіз наукової літератури свідчить, що сучасна практика все частіше опирається на мережеві моделі (SNA) для аналізу неформальних потоків і виявлення ключових вузлів інформації [16; 37]. Моделі відрізняються за ступенем формалізації, а їх вибір визначається масштабом, характером діяльності і технологічною базою організації.

Неефективна комунікація породжує ризики помилкових рішень, затримок у виконанні завдань, зниження мотивації персоналу та підвищення рівня конфліктів. На стратегічному рівні це може призвести до втрати конкурентних переваг і помилкового розуміння ринкових сигналів. Для цифрових систем додатковими ризиками є порушення безпеки даних та витоки конфіденційної інформації, що прзводить до зростання операційних витрат та зниження якості сервісів [16]. Отже, інвестиції у покращення комунікацій виправдовуються через зниження вірогідності цих ризиків. Зворотний зв'язок виступає механізмом корекції дій, навчання організації та підтримки адаптивності в умовах змін. Ефективна система зворотного зв'язку дозволяє перевіряти гіпотези управлінських рішень, виявляти

проблеми на ранніх етапах і стимулювати покращення процесів.

Загальна схема процесів комунікації відображає послідовність і взаємозв'язок ключових елементів передачі та сприйняття інформації в управлінській діяльності. Комунікаційний процес розпочинається з відправника, який формує управлінське повідомлення на основі наявної інформації, цілей і контексту прийняття рішень. На цьому етапі відбувається кодування інформації, тобто перетворення ідей, даних або намірів у знакову форму (текст, символи, графіки, усне повідомлення), доступну для передачі.

Закодоване повідомлення передається через канал комунікації, який може бути формалізованим (інформаційні системи, звітність, електронний документообіг) або неформальним (усне спілкування, неофіційні повідомлення). У процесі передачі на повідомлення можуть впливати комунікаційні бар'єри та шуми – технічні, організаційні, семантичні або психологічні, що здатні спотворювати зміст інформації. (рис. 1.4).

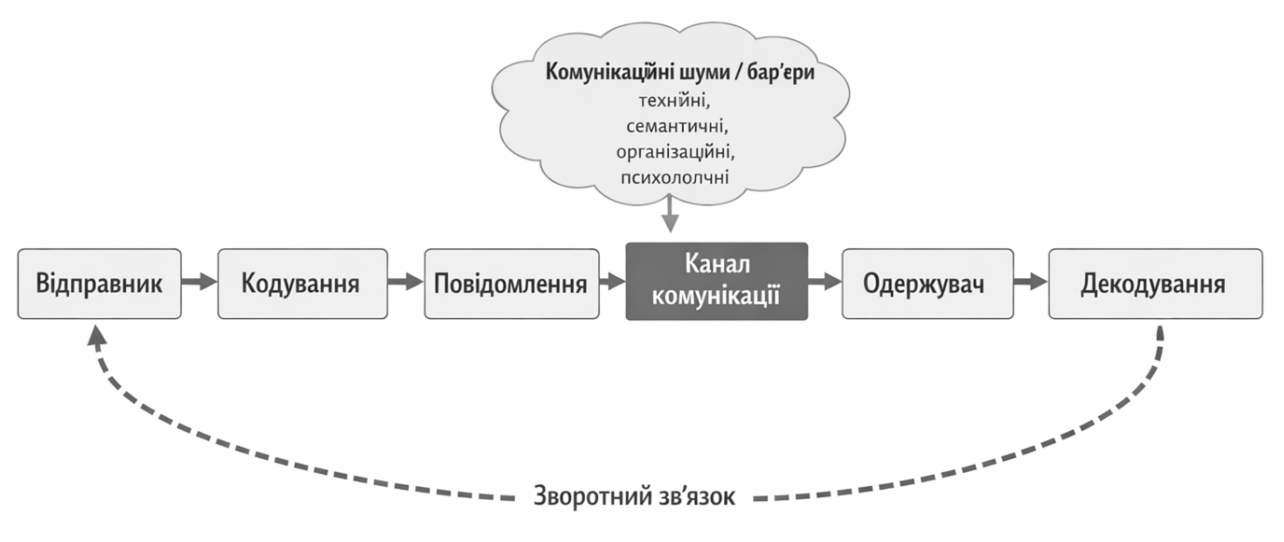


Рис. 1.4. Загальна схема процесів комунікації

Джерело: сформовано за [11]

Інформація виступає засобом синхронізації дій, адже стандартизовані повідомлення, звіти та інструменти планування дозволяють різним підрозділам працювати узгоджено. Чітко визначені інтерфейси (формати звітності, SLA, робочі процеси) знижують необхідність ручної координації і

зменшують ризик суперечливих дій. Автоматизовані системи передачі подій і сповіщень забезпечують швидке перенаправлення даних між вузлами. У складних організаціях SNA-аналіз допомагає ідентифікувати «портали» координації та слабкі місця.

Інформаційна прозорість підвищує передбачуваність дій керівництва і створює основу для довіри серед працівників; проте надлишкова прозорість без належної інтерпретації може викликати занепокоєння або перевантаження. Довіра формуються через регулярний, відкритий та зрозумілий обмін інформацією, а також через відповідальність за її достовірність. Науковці повідомляють, що баланс між прозорістю та конфіденційністю є критичним – організація повинна захищати чутливі дані, не знецінюючи відкритість у процесах прийняття рішень [11]. Комунікаційна стратегія має окреслити, які дані і в якому форматі публікуються для різних груп. Управлінський виклик – встановити правила, що підвищують довіру без шкоди для безпеки.

Інформаційне забезпечення також впливає на швидкість прийняття рішень, оскільки своєчасний доступ до релевантних даних скорочує час на діагностику ситуації та вибір альтернатив, що безпосередньо прискорює прийняття рішень. Автоматизовані оповіщення, інструменти бізнес-аналітики і інструменти візуалізації забезпечують швидке розуміння ключових трендів. Проте надмірний потік інформації може навпаки уповільнити процес через необхідність фільтрації та валідації. Тому важливим є не тільки прискорення доставки даних, а й їхня попередня обробка та агрегування для цільових ролей. Упровадження ролево-орієнтованих панелей зменшує час реакції і підвищує якість рішень.

Окрему увагу науковці приділяють питання оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення організацій (табл. 1.2). Критерії ефективності зазвичай визначаються через KPI, наприклад, час доставки критичної інформації, відсоток достовірних даних, рівень задоволеності користувачів, кількість інцидентів безпеки, показники впливу на бізнес-

результати тощо. Крім кількісних метрик, важливо враховувати якісні індикатори, зокрема зворотний зв’язок, рівень співпраці між підрозділами та інноваційну активність.

Таблиця 1.2

Критерії ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення організацій

Критерій	Зміст критерію	Управлінське значення
Своєчасність	Забезпечення надходження інформації у потрібний момент відповідно до циклу управлінських рішень	Дає змогу оперативно реагувати на зміни та мінімізувати управлінські затримки
Достовірність	Точність, коректність і надійність інформаційних даних та джерел	Знижує ризик помилкових управлінських рішень
Релевантність	Відповідність інформації конкретним управлінським завданням і рівню управління	Підвищує якість аналізу та ефективність прийняття рішень
Повнота	Достатній обсяг інформації для комплексної оцінки ситуації	Забезпечує всебічність управлінських рішень
Доступність	Можливість швидкого отримання інформації уповноваженими користувачами	Підтримує безперервність управлінських процесів
Зрозумілість і структурованість	Логічна форма подання, стандартизація форматів і термінології	Полегшує сприйняття інформації та зменшує інформаційний шум
Інтегрованість	Узгодженість і взаємозв’язок інформаційних потоків та систем	Сприяє цілісності управлінської системи
Гнучкість	Здатність системи адаптувати інформаційні потоки до змін умов і потреб	Забезпечує адаптивність управління
Надійність	Стабільність функціонування інформаційно-комунікаційних систем	Гарантує безперервність управлінської діяльності
Захищеність	Рівень інформаційної безпеки та контролю доступу	Захищає стратегічні й конфіденційні дані
Аналітична спроможність	Можливість обробки, аналізу та візуалізації даних	Підсилює обґрунтованість управлінських рішень
Економічна доцільність	Співвідношення витрат на інформаційно-комунікаційне забезпечення та отриманих результатів	Підвищує ефективність використання ресурсів
Підтримка зворотного зв’язку	Наявність механізмів отримання та обробки управлінської реакції	Дозволяє коригувати управлінські дії
Відповідність організаційній структурі	Узгодженість інформаційних потоків із рівнями та функціями управління	Забезпечує ефективну координацію діяльності

Джерело: сформовано за [1; 11; 20; 65]

Сучасні методи оцінки можуть поєднувати опитування, аналіз журналів систем та SNA-метрики. Удосконалення систем оцінки передбачає регулярний перегляд KPI відповідно до стратегічних цілей організації.

Таким чином, теоретичний аналіз сутності, ролі та функцій інформаційно-комунікаційного забезпечення засвідчує його багатовимірний характер: це одночасно технічна інфраструктура, система процедур і елемент організаційної культури. Ефективність такого забезпечення визначається якістю інформаційних потоків, адаптивністю моделей комунікації та рівнем компетентності персоналу у використанні аналітичних інструментів. У контексті цифрової трансформації особливо зростає значення інтегрованих систем, які поєднують оперативні дані з аналітикою та зворотним зв’язком. Для організацій це означає необхідність комплексного підходу до технічних інвестицій, регламентів, навчання персоналу і розвитку організаційної культтури

1.2. Особливості розвитку технологій та каналів управлінських комунікацій в менеджменті організацій

Сучасні інформаційні системи та технології кардинально трансформують управлінські комунікації, поєднуючи традиційні MIS/ERP/CRM-платформи з новими цифровими робочими просторами, інструментами для колаборації та розвитку соціальних мереж. Розвиток хмарних сервісів, API-інтеграцій і аналітичних компонентів дозволяє уніфікувати потоки даних, скоротити латентність інформації і підвищити прозорість внутрішніх процесів. Водночас мультиканальність спілкування і швидке розповсюдження меседжів ставлять нові вимоги до безпеки, регулювання доступу та нормалізації даних. Теоретичний підхід до аналізу систем і каналів має поєднувати технічну архітектуру, організаційні практики та критерії ефективності, аби забезпечити синергію технологій і менеджменту. Практичне дослідження цього підрозділу спрямоване на

ідентифікацію інструментів, їх ролі в управлінні та впливу на інформаційні потоки.

Отож, розглянемо насамперед, які типи систем управлінських комунікацій використовуються в організаціях. Управлінські комунікації підтримуються набором інтегрованих систем: корпоративні інформаційні системи планування ресурсів підприємства, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, системи аналітики бізнес-процесів, внутрішні портали або інтранет, платформи для організації командної роботи, а також інтегровані уніфіковані комунікації. Кожна з цих систем виконує специфічну роль: системи планування ресурсів підприємства оптимізують внутрішні операції та документообіг, системи управління взаємовідносинами з клієнтами концентрують дані про зовнішніх зацікавлених сторін, а системи аналітики бізнес-процесів перетворюють дані на інсайти для прийняття управлінських рішень (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Інтегровані системи управлінських комунікацій та їх функції в організації

Джерело: сформовано за [31]

Запровадження уніфікованих комунікацій і хмарних платформ підвищило доступність функцій голосового зв'язку, відеозв'язку та миттєвих повідомлень в єдиному інтерфейсі, знижуючи бар'єри між каналами комунікацій. Як вказують О. Балан та інш., сучасна архітектура орієнтується на інтеграцію цих компонентів через інтерфейси прикладного програмування та аналітичні шари, що підвищує оперативність управлінських процесів [5]. Отож, важливо класифікувати системи управлінських комунікацій за роллю у менеджменті (операційна, тактична, стратегічна) та ступенем інтеграції.

До ключових сучасних цифрових технологій у менеджменті належать хмарні обчислення, платформи для спільної роботи (Teams, Slack, Google Workspace), аналіз даних (Power BI, Looker), API-інтеграція, автоматизація робочих процесів, та елементи штучного інтелекту для прогнозування й автоматичної маршрутизації повідомлень (табл. 1.3). Хмарні сервіси забезпечують гнучкість використання інформаційних ресурсів та можливість доступу до них незалежно від місця перебування менеджера. Інструменти аналітичної обробки даних призначені для того, щоби у стислі строки візуалізувати ключові показники діяльності організації, а отже підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання розширює аналітичні можливості систем управління за рахунок автоматичного виявлення відхилень, прогнозування тенденцій і формування інтелектуальних сповіщень для керівників.

Одним із провідних трендів останніх років є формування так званого цифрового робочого середовища, яке розглядається як комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на інтеграцію комунікацій, інформаційних ресурсів і інструментів спільної роботи в єдиному організаційному просторі, що поєднує інструменти для продуктивності, комунікацій та доступу до знань. Однапк слід мати на увазі застереження M. Neill. та S. Bowen, що впровадження технологій має супроводжуватись управлінськими практиками, щоб уникнути цифрового перевантаження [70].

Таблиця 1.3

Цифрові технології, які використовуються у менеджменті організацій

Цифрова технологія	Зміст та сутнісна характеристика	Основні управлінські функції	Управлінський ефект
Хмарні обчислювальні технології	Технології зберігання та обробки даних на віддалених серверах з можливістю доступу через мережу Інтернет	Планування, організація, координація	Забезпечення гнучкості управління, мобільності персоналу, зниження витрат на інформаційну інфраструктуру
Платформи для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace)	Цифрові середовища для колективної взаємодії, обміну повідомленнями, файлами та спільного редагування документів	Комунікація, координація, контроль	Підвищення швидкості обміну інформацією, покращення командної взаємодії, зменшення інформаційних розривів
Аналітика та візуалізація даних (Power BI, Looker)	Інструменти збору, обробки та наочного подання управлінської інформації у вигляді звітів і панелей показників	Аналіз, контроль, прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оперативне реагування на зміни
Інтеграція інформаційних систем через програмні інтерфейси	Забезпечення взаємодії між різними інформаційними системами та платформами організації	Координація, організація	Формування єдиного інформаційного простору, усунення дублювання даних
Автоматизація управлінських і робочих процесів	Використання цифрових інструментів для виконання типових операцій без постійного втручання людини	Організація, контроль	Скорочення часу виконання процесів, зменшення кількості помилок, стандартизація управління
Технології штучного інтелекту	Алгоритмічні рішення для аналізу даних, прогнозування та підтримки управлінських рішень	Аналіз, прогнозування, підтримка прийняття рішень	Виявлення прихованих закономірностей, підвищення проактивності управління
Автоматична маршрутизація управлінських повідомлень	Системи розподілу інформаційних потоків між відповідальними особами відповідно до заданих правил	Комунікація, координація	Прискорення управлінських реакцій, зниження інформаційного перевантаження керівників

Джерело: систематизовано автором

Н. Ларченко зауважує, що в сучасних організаціях домінують

поєднання електронної пошти, командних платформ (чатів і каналів у Teams/Slack), відеоконференцій та внутрішніх порталів/інтранет [32]. Електронна пошта, хоча і залишається важливою для формальної кореспонденції, відходить на другий план, поступаючись чатам для організації швидких операційних взаємодій і командної координації. Водночас відеоконференції виконують роль синхронних нарад і фасилітації, особливо в умовах гібридної управлінської роботи [54], а внутрішньоорганізаційні портали часто використовують як сховища знань і нормативних документів [30]. На наш погляд, вибір каналу залежить насамперед від мети повідомлення, його формальності та аудиторії; тому організації розробляють внутрішньоорганізаційну політику використання комунікаційних каналів, а їх правильне поєднання підвищує швидкість і релевантність комунікацій.

В організаціях зазвичай використовують вертикальну, горизонтальну чи діагональну комунікації (рис. 1.6).

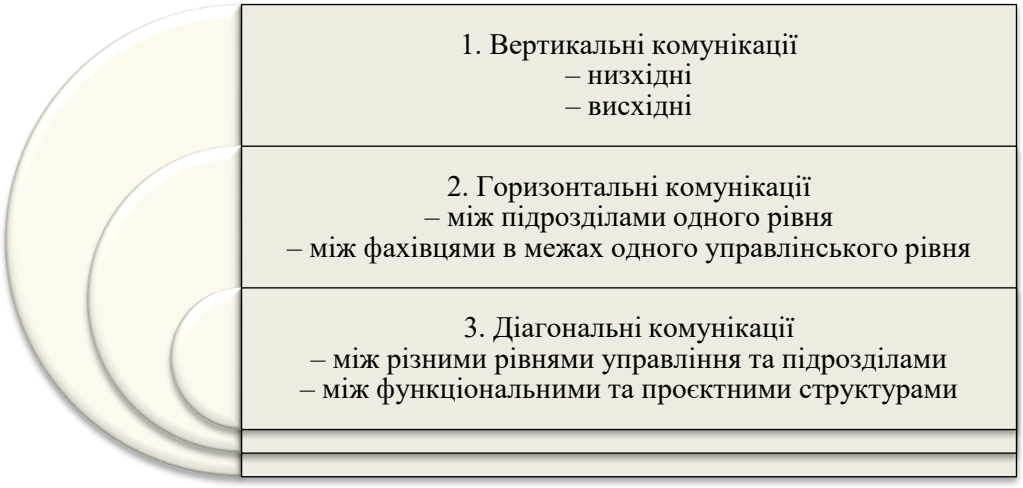


Рис. 1.6. Види організаційних комунікацій за напрямом інформаційних потоків

Джерело: систематизовано автором

Вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікації виступають для менеджерів базовими напрямами організації інформаційних потоків в управлінській діяльності організацій. Вертикальну комунікацію менеджери

використовують для доведення управлінських рішень, розпоряджень і стратегічних орієнтирів до підлеглих, а також для отримання звітності й зворотного зв’язку щодо виконання завдань. Горизонтальна комунікація застосовується менеджерами для координації діяльності між підрозділами одного рівня, узгодження строків, ресурсів і спільних дій. Діагональна комунікація використовується у випадках розв’язання міжфункціональних завдань, коли менеджери взаємодіють з працівниками або керівниками інших рівнів і функціональних напрямів без формального підпорядкування. Кожен із цих типів комунікації потребує від менеджерів свідомого вибору формату повідомлень, швидкості обміну інформацією та ступеня її формалізації: вертикальні канали зазвичай є більш документованими, горизонтальні – орієнтованими на оперативність, а діагональні – вирізняються підвищеною гнучкістю. Використання цифрових інструментів зменшує бар’єри між цими каналами, однак водночас вимагає чітких регламентів, щоб уникнути розмиття відповідальності в управлінських процесах.

Електронні комунікаційні платформи менеджери застосовують як ключові інструменти організації повсякденних управлінських взаємодій. Вони дають змогу централізувати службові повідомлення, координувати виконання завдань, забезпечувати спільну роботу з документами та підтримувати управлінську прозорість процесів. Для менеджерів важливими є такі функції платформ, як контроль версій, фіксація історії обговорень, архівація рішень і можливість інтеграції з системами планування ресурсів підприємства та системами управління взаємовідносинами з клієнтами, що підвищує узгодженість рішень і спрощує аудит управлінської діяльності. Крім того, платформи використовуються менеджерами як інструменти формування корпоративної культури через внутрішні інформаційні канали та соціальні функції, що сприяє обміну знаннями. Водночас ефективність таких платформ залежить від управлінських рішень щодо правил використання, навчання персоналу та налаштування прав доступу, оскільки за відсутності чіткої політики вони можуть породжувати інформаційний шум.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами використовують передусім як інструменти підтримки зовнішніх управлінських комунікацій організацій. Такі системи забезпечують консолідацію інформації про клієнтів і партнерів, автоматизацію обміну повідомленнями, обробку звернень та координацію дій підрозділів продажу й підтримки, а також формують аналітичний і інформаційний контекст для ухвалення рішень щодо клієнтської стратегії, пріоритетів взаємодії та розподілу ресурсів.

У внутрішніх процесах системи управління взаємовідносинами з клієнтами інтегруються з сервісними та збутовими модулями, забезпечуючи єдине інформаційне поле щодо контактів із клієнтами. Дані таких систем також використовуються менеджерами для персоналізації комунікацій і пріоритизації управлінських дій, а інтеграція з аналітичними інструментами дозволяє оцінювати результативність комунікаційних заходів і виявляти проблемні етапи клієнтського шляху.

Корпоративні портали в організаціях застосовують зазвичай як інструменти формалізації та впорядкування внутрішніх управлінських комунікацій в організаціях. Вони виконують функцію централізованого сховища нормативних документів, процедур, шаблонів і знань, забезпечуючи працівникам узгоджений доступ до актуальної та перевіреної інформації. Через корпоративні портали менеджери поширюють офіційні повідомлення керівництва, організовують інформування персоналу та збирають зворотний зв’язок у формі опитувань і стандартних форм.

Інтеграція порталів із системами єдиної авторизації та пошуковими інструментами підвищує доступність організаційних знань. Водночас результативність таких порталів залежить від регулярного оновлення контенту, оскільки використання застарілих матеріалів знижує довіру до них як управлінських інструментів.

Системи планування ресурсів підприємства менеджери використовують як основу для стандартизації управлінських і комунікаційних процесів в організаціях. Вони уніфікують формати даних,

формують єдину базу операційної інформації та зменшують фрагментарність інформаційних потоків. У результаті внутрішні комунікації стають більш прозорими й передбачуваними, що полегшує контроль, прогнозування та координацію діяльності підрозділів. Водночас, як вказує О. Трут, упровадження таких систем супроводжується потребою управління змінами, налаштування інтеграції з іншими інформаційними рішеннями та підготовки персоналу [52]. Автоматизація рутинних операцій у межах систем планування ресурсів підприємства змінює співвідношення вертикальних і горизонтальних комунікацій, переводячи значну частину інформаційного обміну в регламентований формат.

Для організації оперативних управлінських комунікацій часто використовують месенджери та корпоративні чати, які забезпечують швидкий обмін повідомленнями, прискорюють координацію завдань і підтримують неформальну взаємодію між учасниками управлінських процесів, що в багатьох випадках підвищує оперативну ефективність.

Слід звернути увагу на зауваження багатьох науковців, що менеджери можуть стикатись з низкою ризиків, зокрема з перевантаженням інформацією, втратою важливих формалізованих повідомлень у потоці чатів та складністю архівації управлінських рішень і дотримання регуляторних вимог [15; 30; 52]. Для мінімізації цих ризиків дослідники пропонують впроваджувати корпоративні політики використання чатів, інструменти архівації та пошуку повідомлень [72], а також чіткіше розмежовувати ролі комунікаційних каналів, визначаючи, яка інформація обговорюється в чатах, а яка підлягає формалізації в документах [15]. Окремої уваги потребує управління постійними перериваннями, спричиненими чат-комунікаціями, оскільки вони можуть негативно впливати на продуктивність управлінської праці [52]. У зв’язку з цим менеджери дедалі частіше поєднують месенджери з формалізованими каналами комунікації та регламентують їх використання в межах організацій.

Як інструмент забезпечення безперервності управлінських комунікацій

в сучасних організаціях також використовують відеоконференції, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи. Вони розширюють можливості взаємодії, роблячи управлінські обговорення більш доступними та візуально насиченими, проте водночас вимагають від менеджерів розвитку навичок дистанційного фасилітування та дотримання цифрової етики. У практиці управління це зумовлює адаптацію стилю комунікації – від спонтанних очних рішень до більш структурованих віртуальних зустрічей із чітко визначеною метою, порядком денним і таймінгом. Використання візуальних інструментів демонстрації на інтерактивних дошках підвищує обґрунтованість управлінських рішень, однак потребує підготовки матеріалів. Т. Кулініч та О. Стернюк вказують, що поєднання синхронних форм комунікації (відеозустрічі) з асинхронними (спільні документи, записи) є найбільш ефективним для роботи гібридних команд [31].

Документальні інструменти також використовують як основу формалізованих управлінських комунікацій. Так, політики, регламенти, стандартні операційні процедури, протоколи нарад, звіти та бази знань забезпечують відтворюваність управлінських рішень, відповідність вимогам і можливість подальшого контролю та аудиту. Водночас у практиці управління формалізовані документи часто доповнюються неформальними записами, зокрема короткими нотатками або обговореннями в чатах, які зберігають контекст прийнятих рішень. Для менеджерів важливими є питання якості документації, що передбачає чітке версіонування, використання метаданих, стандартизованих шаблонів і централізованого індексування для швидкого пошуку інформації. Автоматизовані робочі процеси дозволяють переводити ключові результати неформальних обговорень у формалізовані протоколи та управлінські документи. При цьому якість документування безпосередньо впливає на швидкість адаптації нових працівників і стійкість управлінських процесів в організаціях.

У сфері управлінських комунікацій менеджери також використовують інструменти та практики забезпечення інформаційної безпеки. До них

належать стандарти управління інформаційною безпекою, політики конфіденційності, механізми шифрування каналів передавання даних, рольовий контроль доступу та регулярні перевірки вразливостей [32]. Автоматизація цих процесів і можилвість використання хмарних сервісів дозволяє діджиталізувати багато управлінських процесів, однак менеджери змушені враховувати угоди про рівень сервісу, механізми захисту даних під час зберігання і передавання, а також процедури резервного копіювання й управління інцидентами. Дотримання таких стандартів знижує ризики витоку інформації та водночас підвищує довіру зовнішніх партнерів до організацій. Впровадження вимог інформаційної безпеки розглядається сучасними науковцями як комплексне завдання, що поєднує технічні рішення, адаптацію управлінських процесів і навчання персоналу [13; 70].

Для побудови ефективних інформаційно-комунікаційних систем особливу увагу менеджери організацій приділяють якісній інтеграції різних комунікаційних і управлінських систем в єдиний інформаційний простір. Така інтеграція забезпечується за рахунок програмних інтерфейсів прикладного програмування, проміжного програмного забезпечення для обміну даними, подієво-орієнтованих архітектур, а також інтеграційних платформ як сервісу, що дозволяють маршрутизувати події, трансформувати формати повідомлень і підтримувати узгодженість даних між системами планування ресурсів підприємства, системами управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичними платформами та засобами колективної роботи.

Використання мікросервісного підходу полегшує розвиток і поступову еволюцію інтерфейсів між системами, тоді як централізовані шини даних дають змогу відстежувати транзакції та забезпечувати цілісність інформації. Водночас менеджери стикаються з такими викликами, як узгодження змісту даних, затримки в обміні інформацією та управління версіями програмних інтерфейсів. Налагоджена інтеграція систем підвищує оперативність управлінських рішень і створює передумови для формування єдиних панелей управління для менеджменту організацій.

Окрему увагу дослідники приділяють впливу автоматизації на трудомісткість комунікаційних процесів. Зокрема, О. Кравчук та інші дослідники зауважують, що автоматизація рутинних повідомлень, формування звітності та виконання стандартних робочих процесів скорочує час, який менеджери витрачають на координацію, і дозволяє зосереджуватися на аналітичній діяльності [30]. Інструменти програмної роботизації процесів і системи управління робочими потоками зменшують обсяг ручних операцій з обробки даних і знижують кількість помилок, що виникають унаслідок багаторазового копіювання інформації. Водночас автоматизація потребує початкових інвестицій у проєктування, налаштування, тестування та подальшу підтримку, а в окремих випадках створює нові управлінські завдання, зокрема щодо моніторингу автоматизованих процесів. Тому менеджери мають проєктувати автоматизацію з урахуванням ролей, виняткових ситуацій і необхідності збереження людського контролю в критичних управлінських моментах. Загалом, раціонально впроваджена автоматизація сприяє підвищенню ефективності управлінських комунікацій і зменшенню трудових витрат.

Перспективи розвитку управлінських комунікацій в організаціях визначаються сукупністю сучасних технологічних тенденцій. Серед ключових напрямів O. Abdul та E. Kozlovski відзначають поглиблення використання інструментів штучного інтелекту в комунікаційних процесах [67]. Цю дуумку підтверджу.ть і Т. Кулініч та О. Стернюк, які вказують накорисність використання штучного інтелекту зокрема для автоматичного формування підсумків нарад, підготовки інтелектуальних сповіщень і підтримки управлінських рішень [31]. В. Вовк зазначає, що поширюється застосування хмарних сервісів уніфікованих комунікацій, розвивається концепція «цифрового робочого простору з підтримкою штучного інтелекту», а також зростає роль аналітики поведінки користувачів для оптимізації каналів управлінської взаємодії [15]. Саме цими факорами, на нашу думку, пояснюється посилення уваги до питань приватності та етичних

аспектів обробки комунікаційних даних, тоді як технологічні архітектури дедалі більше орієнтуються на подієвий обмін інформацією та мікросервісний підхід. Реалізація сучасних тенденцій вимагає від організацій інвестицій у розвиток управлінських компетенцій [52], системне управління змінами та регулярне оновлення політик інформаційної безпеки. У поєднанні інструменти штучного інтелекту та інтегровані цифрові платформи створюють потенціал для підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, аналіз наукових підходів дослідників до систем, технологій і каналів управлінських комунікацій свідчить, що ефективність сучасного менеджменту значною мірою залежить від поєднання інтегрованої технічної інфраструктури, продуманих організаційних регламентів і послідовного розвитку цифрових компетентностей персоналу. Хмарні інформаційні платформи, інтеграція управлінських систем на основі програмних інтерфейсів, інструменти аналітичної обробки даних та сервіси уніфікованих комунікацій створюють передумови для оперативного надання релевантної управлінської інформації, однак їх позитивний ефект реалізується лише за умов чіткого нормативного забезпечення, навчання користувачів і системного контролю якості даних. Особливої уваги потребують питання інформаційної безпеки, збереження й архівації комунікацій, а також управління інформаційним навантаженням, що дозволяє мінімізувати ризики витоку даних і уникнути інформаційного перевантаження в управлінській діяльності.

1.3. Детермінанти та умови ефективності інформаційно-комунікаційних процесів у менеджменті

Ефективність управлінських комунікацій у сучасних організаціях є комплексною характеристикою, яка визначає здатність організації своєчасно, точно та узгоджено передавати інформацію між різними рівнями управління, структурними підрозділами та окремими працівниками. Вона проявляється

не лише у формальному обміні повідомленнями, а й у якості міжособистісної взаємодії, адекватності передачі смислу, а також у здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними характеристиками ефективності інформаційних потоків в організації є надійність, своєчасність та точність (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Характеристики ефективності інформації в організації

Джерело: систематизовано автором

Ключовим елементом ефективності є збалансованість формальних і неформальних комунікаційних каналів. Формальні канали забезпечують дотримання стандартів, регламентів і процедур, що важливо для контролю та документування процесів, тоді як неформальні мережі сприяють швидкому обміну знаннями, генерації ідей і координації у ситуаціях, які не передбачені регламентами. С. Сойма та інш. вказують, що надмірна залежність від одного типу комунікаційних каналів знижує адаптивність організації та її здатність до своєчасного реагування [48].

На ефективність комунікацій впливають також структурні та культурні детермінанти розвитку організації. Як зазначають В. Гамісонія та інш.,

структурні чинники включають ієрархічну побудову, визначеність ролей і зон відповідальності, а також організаційні правила обміну інформацією [18]. Культура організації, у свою чергу, формує очікування щодо відкритості, довіри та взаємопідтримки між працівниками. Отож організації з високим рівнем довіри, відкритою зворотною комунікацією та підтримкою обміну знаннями демонструють вищу якість управлінських процесів, швидше приймають рішення та ефективніше адаптуються до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є також координація комунікаційних потоків із стратегічними цілями організації. Ефективні комунікації не обмежуються передачею повідомлень, вони формують інформаційне середовище, у якому кожен підрозділ і кожен співробітник розуміє свою роль, пріоритети та взаємозв'язки з іншими елементами системи управління. Слід погодитись із В. Шукліною, яка стверджує, що організації, які системно підходять до планування комунікацій, встановлюють чіткі протоколи, стандартизовані процедури та контрольні показники, створюють умови для узгоджених дій та мінімізують ризики інформаційних втрат або конфліктів [64].

Отож, ефективність управлінських комунікацій у будь-якій організації є результатом взаємодії технічних, організаційних, психологічних та культурних детермінантів. Вона визначається не лише наявністю каналів для передачі повідомлень, а й здатністю організації забезпечити їхню надійність, своєчасність, точність і відповідність стратегічним цілям. Характеристики ефективності комунікацій формуються через поєднання стабільної організаційної структури, зрозумілих правил обміну інформацією, культури довіри та здатності працівників адекватно сприймати і передавати повідомлення, що створює основу для якісного управлінського процесу.

Психологічні чинники (рис. 1.8) відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективності управлінських комунікацій, оскільки безпосередньо впливають на сприйняття, передачу та інтерпретацію інформації співробітниками різних рівнів організації. Вони визначають

здатність працівників взаємодіяти відкрито, обмінюватися знаннями та адекватно реагувати на управлінські сигнали. Серед психологічних детермінантів К. Скібська та В. Старіков виділяють рівень довіри в колективі, емоційну стабільність і стресостійкість персоналу, готовність до відкритого обміну інформацією [47].



Рис. 1.8. Основні психологічні фактори ефективності комунікацій в менеджменті організації

Джерело: сформовано за [47]

Довіра у внутрішніх комунікаціях виступає базовим чинником, який визначає, наскільки співробітники готові ділитися важливою інформацією і спиратися на повідомлення колег. Впровадження програм емоційного інтелекту, тренінгів зі стрес-менеджменту та психоемоційної підтримки дозволяє зменшити негативний вплив емоцій на обмін інформацією та підвищити здатність до конструктивного діалогу. Готовність до відкритого обміну інформацією та активне залучення у внутрішню комунікацію визначають динаміку та швидкість передачі знань у межах організації. Організації, які підтримують культуру відкритого діалогу, структурованого зворотного зв'язку та взаємного навчання, демонструють вищу ефективність командної роботи та більшу здатність до інновацій. К. Скібська та В. Старіков зазначають, що практики, що сприяють активному обміну

знаннями, включають регулярні наради, коучингові сесії, формальні і неформальні платформи для обговорення проблем та механізми анонімного зворотного зв'язку [47].

Ключовим чинником, що визначає готовність співробітників активно брати участь у комунікаційних процесах, ділитися знаннями та інформацією, а також надавати зворотний зв'язок у межах організації є мотивація персоналу (рис. 1.9). Наукові дослідження С. Сойма та інш. вказують, що мотиваційний стан працівників прямо впливає на ефективність управлінських комунікацій, оскільки високий рівень зацікавленості та залученості стимулює ініціативність у передачі важливої інформації та покращує координацію між підрозділами [48].

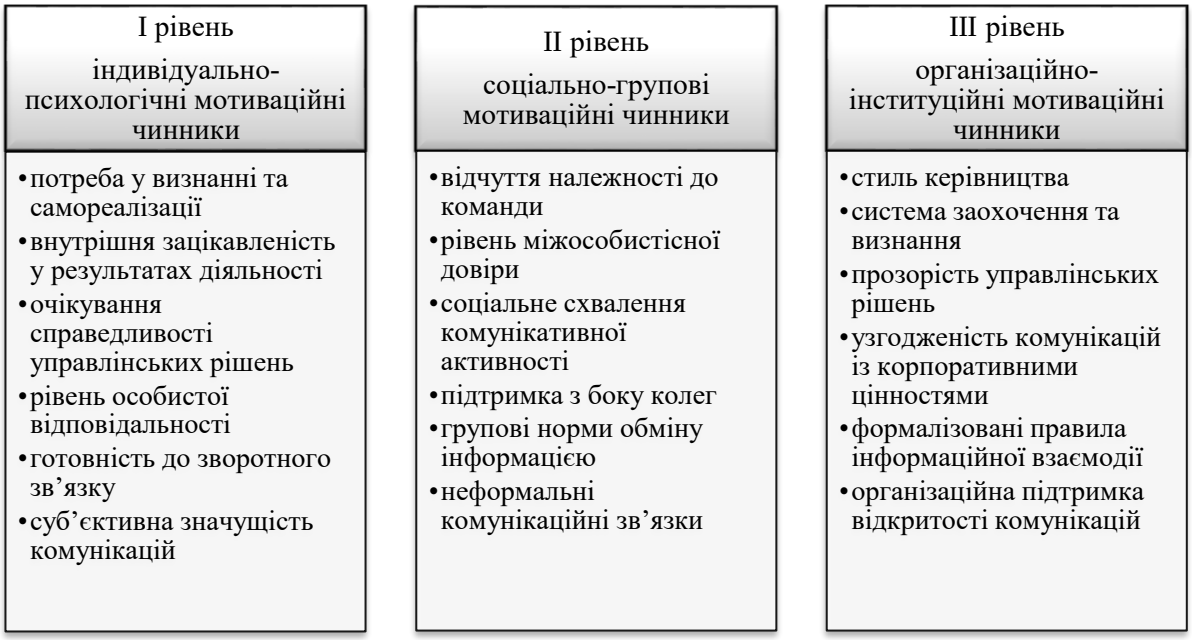


Рис. 1.9. Мотиваційні чинники психологічної ефективності комунікацій

Джерело: сформовано за [57]

Мотиваційні чинники включають як матеріальні стимули, так і нематеріальні, такі як визнання ідей, психологічна безпека висловлювань і можливість кар'єрного розвитку. Л. Федоришина зауважувала, що організації, які системно працюють із мотивацією персоналу, отримують більшу залученість у комунікаційні процеси, підвищену якість зворотного зв'язку та ефективнішу взаємодію між підрозділами [57].

До ефективних заходів мотивації відносять різноманітні системи визнання досягнень, кар’єрні стимули, премії та бонуси, а також можливості для професійного розвитку. Одним із найважливіших психологічних аспектів є створення відчуття безпеки висловлювань, що дозволяє працівникам ділитися інформацією без страху негативних наслідків. Дослідники зазначають, що мотивація має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, оскільки тільки комплексний підхід забезпечує стійке підвищення ефективності комунікацій [26; 47].

Мотивація персоналу також тісно пов’язана з управлінськими стилями і культурою організації. Стиль лідерства в організації визначає тон і структуру комунікаційних процесів, а також впливає на швидкість, точність та відкритість інформаційних потоків (табл. 1.4). В. Токмакова та інш. Стверджують, що трансформаційні та участницькі стилі керівництва, що стимулюють діалог, довіру та залученість, підсилюють ефект мотиваційних механізмів, тоді як авторитарні практики можуть нівелювати позитивний вплив стимулів і спричиняти замикання інформаційних потоків [50].

Дослідження І. Туріянської показують, що поєднання правильно організованих мотиваційних заходів із прозорою політикою керівництва дозволяє досягати високого рівня залученості та підтримує ефективну комунікацію навіть у складних структурних умовах [55].

Організаційна культура також є невід’ємним детермінантом якості управлінських комунікацій. Вона формує норми взаємодії, очікування щодо відкритості та відповідальності, а також стимулює або стримує обмін інформацією. Організації з прозорою культурою, що підтримує зворотний зв’язок, спільне навчання та взаємне визнання досягнень, демонструють більш високу швидкість обміну інформацією, точність прийняття рішень і рівень залученості співробітників. Навпаки, культури закритості або високої ієрархічності можуть стримувати комунікаційні потоки, створювати внутрішні бар’єри і збільшувати ризик спотворення інформації [43].

Таблиця 1.4

Вплив стилів управління на якість управлінських комунікацій в організації

Управлінський стиль	Характеристика управлінської взаємодії	Особливості комунікаційних процесів	Вплив на інформаційні потоки
Авторитарний	Централізоване прийняття рішень, домінування вертикальної ієрархії	Одностороння передача інформації, обмежений зворотний зв'язок	Висока швидкість передачі розпоряджень, але знижена точність через фільтрацію та самоцензуру
Бюрократичний	Орієнтація на правила, формальні процедури та регламенти	Переважання формалізованих каналів і письмових комунікацій	Висока точність і відтворюваність інформації за умови низької гнучкості
Трансакційний	Управління через систему винагород і санкцій	Комунікації спрямовані на контроль виконання завдань	Помірна швидкість і точність, обмежена відкритість інформаційних потоків
Трансформаційний	Натхнення, формування спільного бачення та залученість персоналу	Діалогічні комунікації, активний обмін ідеями	Висока відкритість і якість інформації, що сприяє інноваційності
Участницький (демократичний)	Колективне обговорення рішень і делегування повноважень	Багатосторонні канали, інтенсивний зворотний зв'язок	Підвищена точність і релевантність інформації за рахунок колективної перевірки
Ліберальний	Мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих	Децентралізовані, неформалізовані комунікації	Висока відкритість при ризику втрати структурованості та узгодженості
Ситуаційний	Адаптація стилю до контексту та зрілості персоналу	Гнучке поєднання формальних і неформальних каналів	Оптимізація швидкості та точності залежно від управлінських завдань

Джерело: сформовано за [50]

Отож, психологічні детермінанти формують фундамент ефективних управлінських комунікацій. Вони взаємопов'язані та взаємозалежні, впливаючи як на формальну, так і на неформальну комунікацію в організації. Розуміння і системна робота з цими чинниками дозволяє підвищити точність

передачі інформації, швидкість реагування на внутрішні та зовнішні зміни, а також зміцнити корпоративну культуру взаємної довіри та відкритості.

Організаційні чинники визначають структуру, правила та процеси, що формують внутрішні інформаційні потоки та взаємодію співробітників на різних рівнях управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Організаційні чинники підвищення ефективності комунікацій

Організаційний чинник	Зміст та характеристика	Вплив на ефективність комунікацій
Чіткість розподілу ролей і відповідальностей	Формалізоване визначення функцій, повноважень і зон відповідальності учасників управлінських процесів	Зменшує невизначеність, запобігає дублюванню інформації та спотворенню управлінських повідомлень
Регламентованість комунікаційних процесів	Наявність внутрішніх правил, стандартів і процедур обміну інформацією	Підвищує передбачуваність комунікацій, забезпечує їх стабільність і послідовність
Узгодженість вертикальних і горизонтальних каналів	Координація потоків інформації між рівнями управління та між функціональними підрозділами	Сприяє цілісності управлінських рішень і зменшує часові втрати
Прозорість організаційної структури	Зрозумілість і доступність інформації про ієрархію, підпорядкованість і канали взаємодії	Полегшує навігацію в інформаційних потоках і підвищує оперативність реагування
Формалізація документообігу	Використання уніфікованих форм, шаблонів і процедур фіксації управлінської інформації	Забезпечує точність, повноту та відтворюваність інформації
Інтеграція внутрішніх управлінських процесів	Узгодження комунікацій із процесами планування, контролю та координації	Підвищує узгодженість дій та знижує ризик інформаційних розривів
Організаційна культура відкритості	Заохочення обміну думками, зворотного зв’язку та обговорення управлінських рішень	Підвищує якість інформації та рівень залученості персоналу
Система внутрішнього контролю інформації	Моніторинг повноти, актуальності та достовірності комунікацій	Зменшує ризики викривлення даних і підвищує надійність управлінських рішень
Координація формальних і неформальних комунікацій	Усвідомлене поєднання офіційних каналів із неформальними інформаційними зв’язками	Сприяє швидшому поширенню інформації без втрати її змісту
Підтримка з боку управлінського персоналу	Активна участь керівників у комунікаційних процесах і демонстрація їх значущості	Формує позитивне ставлення до комунікацій та підвищує дисципліну інформаційного обміну

Джерело: сформовано за [47]

Вони виступають посередниками між психологічними детермінантами і технічними рішеннями, забезпечуючи передбачуваність, послідовність та узгодженість комунікацій у межах організації. К. Скібська та В. Старіков відзначають, що організаційна структура, чітко визначені ролі та відповідальності та регламентовані процедури обміну інформацією є критичними для зменшення дублювання даних, запобігання втраті інформації і підвищення своєчасності прийняття управлінських рішень [47].

Одним із ключових аспектів організаційної ефективності є правильно організована горизонтальна і вертикальна інтеграція комунікаційних каналів. Горизонтальні канали забезпечують обмін інформацією між підрозділами, дозволяючи кооперуватися у виконанні спільних завдань і уникати конфліктів через непорозуміння. Вертикальні канали, у свою чергу, регулюють потік інформації від керівництва до підлеглих і навпаки, сприяючи дотриманню стратегічних орієнтирів і своєчасному коригуванню оперативних рішень. Чітка інтеграція цих каналів, як показують дослідження В. Кирич та інш., забезпечує узгодженість управління, точність прийняття рішень і запобігає виникненню інформаційних конфліктів [27].

Стандартизація та регламентація процесів обміну інформацією виступають ще одним важливим організаційним детермінантом. Чітко визначені протоколи документообігу, регламентовані процедури погодження рішень зменшують ризик помилок, втрат даних і спотворення інформації. Особливе значення мають процедури координації та взаємодії між підрозділами, що включають регламенти наради, механізми зворотного зв’язку та системи контролю виконання завдань. Узгодженість процедур забезпечує передбачуваність комунікацій, дозволяє швидко ідентифікувати вузькі місця в інформаційних потоках та оперативно вживати заходів щодо їх усунення. О. Чернікова та інш. підкреслюють, що ефективні організаційні процеси в комунікації підвищують продуктивність команд, зменшують кількість конфліктів і забезпечують більшу гнучкість організації у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни [59].

Крім цього, організаційні механізми контролю та моніторингу комунікаційних процесів є важливим фактором стабільності інформаційних потоків. Використання систем контролю виконання завдань, регулярний аналіз показників ефективності комунікацій, а також опитування задоволеності співробітників і оцінка якості взаємодії дозволяють оперативно виявляти проблемні ділянки і коригувати процеси.

У традиційних підходах до оцінювання ефективності управлінських комунікацій основну увагу приділяли кількісним і якісним метрикам, що дозволяли оцінювати швидкість, точність і повноту інформаційних потоків: час доставки критично важливої інформації до виконавців, кількість помилок у документах та рівень задоволеності співробітників якістю комунікацій [59]. Метрики часу доставки інформації забезпечували оцінку оперативності управлінських процесів і дозволяли виявляти «вузькі місця» в організаційних структурах. Традиційні методи мали перевагу у своїй простоті та можливості порівнювати показники між різними підрозділами та періодами часу. Разом з тим, вони не дозволяли врахувати складність соціальних та психологічних чинників, що впливають на поведінку співробітників, їхню готовність до відкритого обміну інформацією. Наприклад, високий показник своєчасності доставки інформації не гарантував, що повідомлення було зрозуміле або використане ефективно у прийнятті рішень. У практиці оцінювання застосовувалися порівняння з минулими періодами, що дозволяло керівництву формувати загальну картину ефективності управлінських процесів та визначити, наскільки організаційна структура сприяє або заважає вільному обміну інформацією.

Таким чином, традиційні підходи формували основу для наступних поколінь методів оцінювання, акцентуючи увагу на кількісних і якісних індикаторах та забезпечуючи можливість систематичного відстеження процесів обміну інформацією. Водночас вони потребували доповнення більш комплексними методами, здатними враховувати взаємодію соціальних, психологічних і організаційних детермінантів ефективності.

Сучасні підходи до оцінювання ефективності управлінських комунікацій відходять від суто кількісних показників і інтегрують аналітичні, ролево-орієнтовані та комбіновані системи індикаторів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні методи оцінювання ефективності управлінських комунікацій

Метод	Основні показники	Рівень застосування	Переваги	Обмеження
KPI	Час доставки, точність, завершення завдань	Індивідуальний, командний	Легко вимірювати, порівнювати	Може не враховувати соціальні чинники
SNA	Центральність, щільність мережі, слабкі зв'язки	Організаційний	Виявляє структуру і вузькі місця	Потребує спеціальних навичок та даних
Ролево-орієнтовані	Відповідність показників ролі, релевантність інформації	Індивідуальний та командний	Адаптивність до посадових функцій	Може бути складно стандартизувати
Комбіновані	Кількісні + якісні метрики	Всі рівні	Комплексний підхід, інтеграція даних	Вимагає ресурсів і часу
Адаптивні	Змінні показники залежно від середовища	Стратегічний та тактичний	Реакція на зміни, гнучкість	Складність у налаштуванні і контролі

Джерело: сформовано за [18]

До найбільш поширених методів відносять KPI (ключові показники ефективності), соціальний мережевий аналіз (SNA), ролево-орієнтовані показники та адаптивні системи вимірювання, що поєднують кількісні та якісні дані [18]. KPI дозволяють вимірювати ефективність на рівні конкретних завдань та функцій, наприклад час відповіді на внутрішні запити, кількість успішно завершених проектів або частоту порушень регламентів. SNA-аналіз забезпечує оцінку структури комунікаційних мереж, визначає ключових учасників інформаційних потоків і виявляє слабкі зв'язки, що обмежують швидкість та повноту обміну інформацією. Ролево-орієнтовані індикатори дозволяють адаптувати оцінювання залежно від посадових функцій співробітників.

Для лінійних менеджерів показниками також залишаються класичні метрики своєчасність і точність передачі даних, для середньої ланки – рівень узгодженості дій між підрозділами, а для топ-менеджменту – достовірність аналітики та вплив інформаційних потоків на стратегічні рішення. Комбіновані системи включають кількісні показники (час доставки, кількість помилок, навантаження на канали) та якісні оцінки (задоволеність користувачів, ефективність зворотного зв'язку, прозорість процесів), що дозволяє отримати більш комплексну картину ефективності [18; 55].

Адаптивні індикатори дозволяють враховувати зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Наприклад, під час кризових ситуацій або при змінах у структурі організації можна оперативно змінювати вагу показників, пріоритетність завдань або методи збору даних, забезпечуючи актуальність оцінки. Як стверджує Ю. Халахур, важливо, що сучасні методи підкреслюють взаємозв'язок між ефективністю комунікацій і організаційною культурою, що стимулює відкритий обмін інформацією, відповідальність та довіру [58].

Таким чином, ефективість нформаційно-комунікаційних процесів у менеджменті організацій формується як результат взаємодії психологічних, організаційних та соціальних детермінантів, які в сукупності визначають не лише швидкість і точність інформаційних потоків, а й характер управлінської взаємодії між учасниками організації. Організаційна узгодженість комунікаційних каналів та наявність усталених правил документообігу забезпечують передбачуваність і керованість інформаційних потоків, водночас психологічні чинники визначають ступінь їх фактичного використання і готовність працівників повідомляти про проблеми або альтернативні управлінські пропозиції. Оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів постає як складова загальної системи менеджменту, що забезпечує узгодженість дій, підвищення якості управлінських рішень і стійкість організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційних аспектів інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я»

Суб'єкт малого підприємництва Приватне підприємство «Сузір'я» (ПП «Сузір'я») зареєстоавне за адресою 80100, Львівська обл., Шептицький, вул. Будівельна, 7. Починаючи з 16.02.1995 р. дане підприємство займається здебільшого оптовою торгівлею паливом та виготовленням спеціалізованої будівельної продукції згідно з Програмою соціально-економічного розвитку м. Шептицького (раніше м. Червоноград Львівської обл.). Однак слід зазначити, що комерційний розвиток цього підприємства передбачає також інші види діяльності (рис. 2.1).

Реклама та видавнича діяльність:	• видавництво рекламно-інформаційних матеріалів • іншівиди видавничої діяльності • підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів на замолвення
Інформація та телекомунікації:	• видавнича діяльність, у т.ч. видання програмного забезпечення • програмування, консультування та пов'язані послуги • надання інформаційних послуг (оброблення та розміщення даних на веб-вузлах та порталах)
Професійна, наукова та етхнічна діяльність:	• технічне консультування; • отримання нових знань та розроблення технічних нововведень • дослідження кон'юнктури ринку, виявлення громадської думки • інша професійна, наукова і тхенічна діяльність
Опитова та роздрібна торгівля	• паливом (твердим, рідким і газоподібним), корисними компалинами • промисловими машинами та устаткуванням • іншими товарами
Транспорт, складське господарство	• пасажирські і вантажні перевезення • послуги з логістики
Тимчасове розміщення й організація харчування	• діяльність готелів і засобів тимчасового розміщування • діяльність із забезпечення стравами і напоями • кейтерингові послуги • послуги гарячого харчування
Фінансова і страхова діяльність	• грошове посередництво, діяльність холдингових компаній • надання інформаційних послуг • послуги страхування

Рис. 2.1. Окремі задекларовані види діяльності ПП «Сузір'я»

Джерело: побудовано за Статутом

Зокрема з 2020 р. підприємство активно розвиває напрями торгівлі та надання послуг харчування, натомість напрям торгівлі паливом потрохи згортає. Як видно з наведеного переліку, серед задекларованих видів діяльності ПП «Сузір'я» міститься чимало позицій, пов'язаних із накопиченням, обробкою чи передачею інформації (даних чи знань), а також послуги, пов'язаніх кі значною часткоюткомунікаційної складової. Тим не менше ми з'ясували, що власного веб-сайту у підприємства не має, як і власної сторінки в соціальних мережах. Єдине повідомлення в мережі Facebook (компанія Meta Platforms, Inc.) було розміщене у листопаді 2024 р. і стосувалось повідомлення про кадрову потребу (рис. 2.2). В соціальних мережах Instagram та WhatsApp підприємство не представлено взагалі.

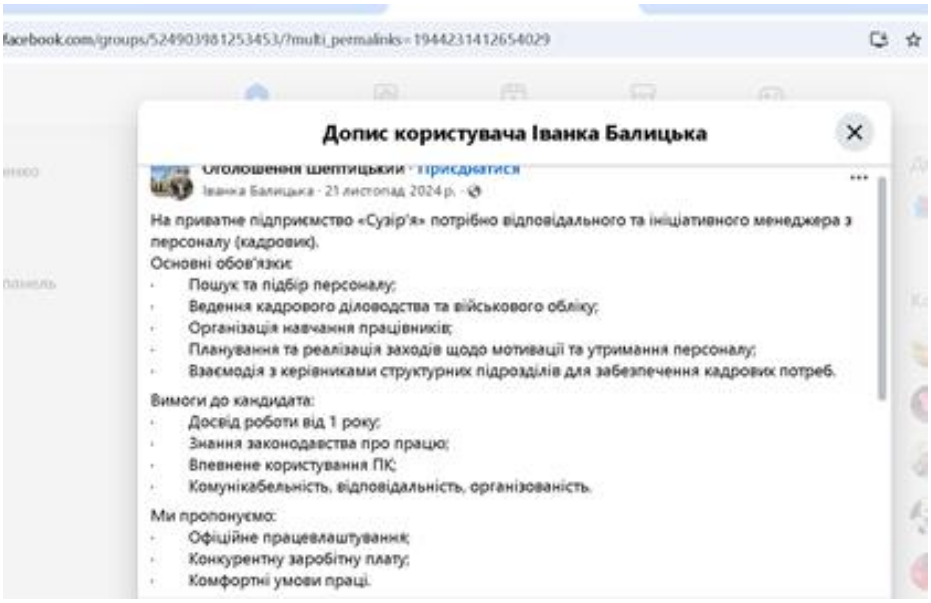


Рис. 2.2. Єдина згадка про ПП «Сузір'я» у Facebook

Джерело: знимок з екрана

Для підприємств, основним видом діяльності яких є торгівля та організації харчування, ефективною вважається функціональна структура з чітко визначеними підрозділами: керівництво, закупівлі, склад, бухгалтерія та відділ продажів, оскаільки саме вона може забезпечити раціональні інформаційні потоки, швидке прийняття рішень і контроль над активами. Для того, щобо з'ясувати, наскільки в ПП «Сузір'я» реалізовано ці принципи

побудови для підвищення ефективності управлінських комунікацій та підтримання стратегічних змін, ми проаналізували організаційну структуру управління цим підприємством (рис. 2.3).

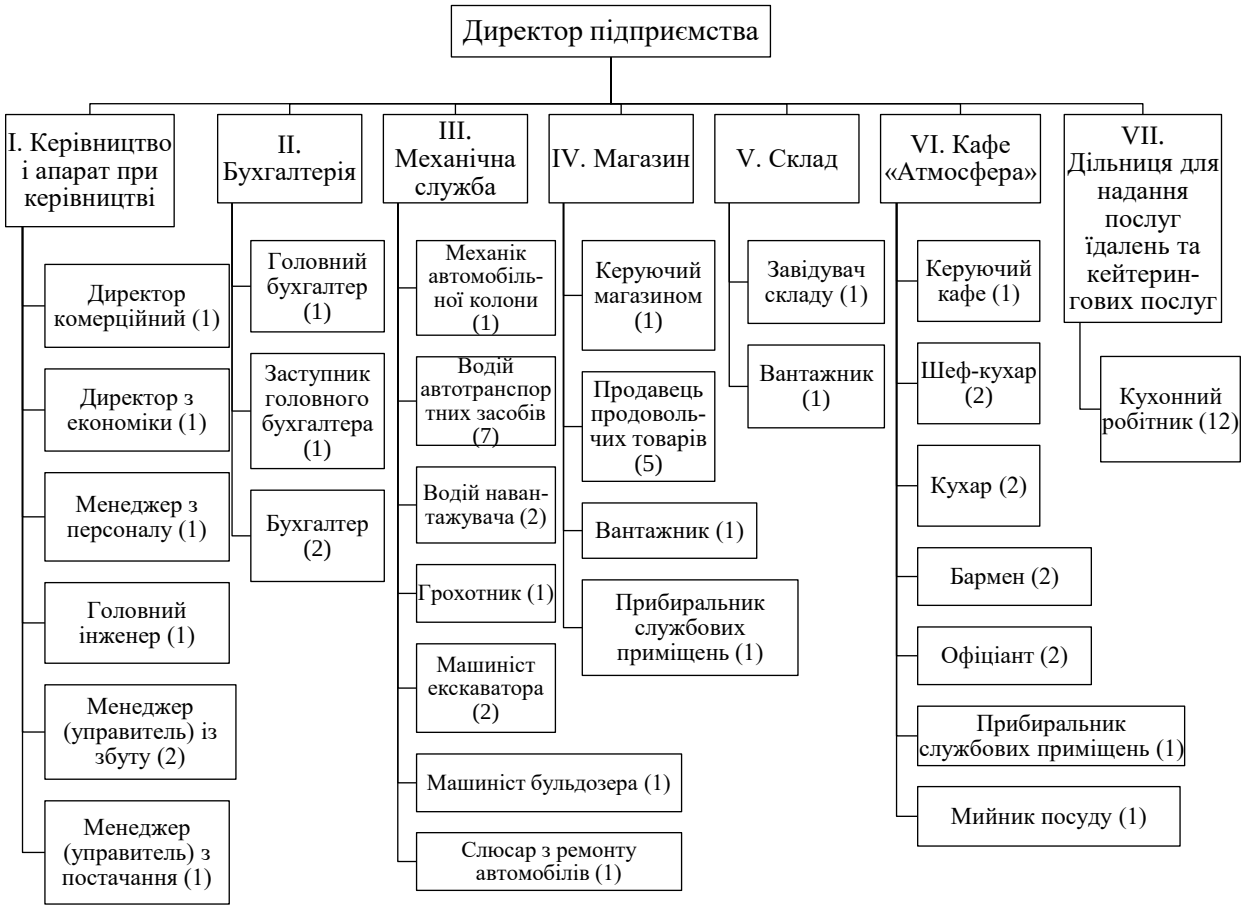


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ПП «Сузір’я»

Джерело: побудовано за Штатним розписом (дод. А)

Організаційна побудова ПП «Сузір’я» характеризується функціонально-ієрархічною структурою з чітким розмежуванням управлінських, обліково-контрольних та операційних підрозділів, що створює передумови для формування впорядкованих інформаційно-комунікаційних потоків у системі менеджменту. Наявність розгалуженого управлінського апарату та спеціалізованих функціональних одиниць (рис. 2.4) сприяє концентрації інформації за напрямами діяльності, однак водночас підвищує вимоги до координації, узгодженості каналів комунікації та своєчасності передачі управлінських даних між рівнями ієрархії.

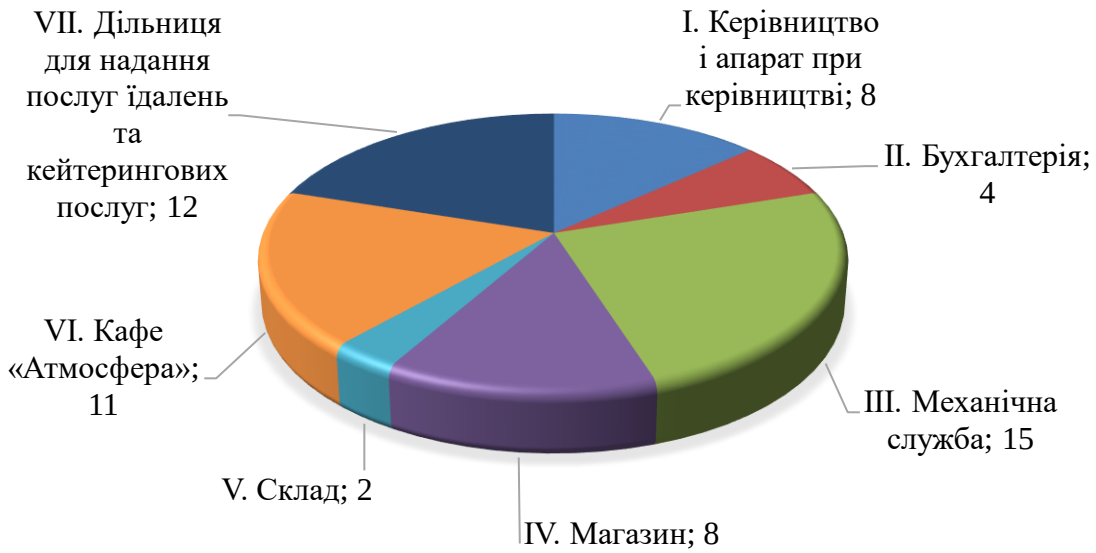


Рис. 2.4. Розподіл чисельності персоналу ПП «Сузір'я» за функціональними підрозділами

Джерело: побудовано за Штатним розписом (дод. А)

Аналіз показує, що найбільшу частку в структурі персоналу займають виробничо-операційні підрозділи – Механічна служба, Дільниця надання послуг їдалень та кейтеринг та Кафе «Атмосфера», що визначає значний обсяг оперативної інформації, який надходить до керівництва. У свою чергу, відносно невеликі підрозділи керівництва та бухгалтерії концентрують аналітичну та контрольну інформацію, що потребує ефективного механізму збору, обробки та комунікації даних для забезпечення управлінських рішень. Така структура створює певний дисбаланс між чисельністю персоналу та обсягом інформації, що генерується, і вказує на необхідність формалізації процедур збору, обробки та передачі даних для забезпечення ефективного управлінського контролю та прийняття рішень..

Значна частка виробничо-операційного персоналу порівняно з управлінським ядром зумовлює асиметрію інформаційних потоків «знизу вгору», що потребує формалізації процедур збору, агрегації та аналітичної обробки інформації. Загалом така організаційна структура є функціонально виправданою для багатопрофільної діяльності підприємства, проте її

ефективність у контексті інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту істотно залежить від рівня стандартизації внутрішніх комунікацій, використання цифрових інструментів управління та здатності керівництва інтегрувати інформаційні потоки в єдину аналітичну систему прийняття рішень.

Дослідження взаємодії підрозділів ПП «Сузір'я» показує, що основні інформаційні потоки формуються між керівництвом, бухгалтерією та операційними підрозділами. Керівництво отримує щоденну інформацію від Механічної служби та Дільниці надання послуг їдалень щодо обсягів виконаних робіт та наданих послуг, а також дані про реалізацію продукції у магазині та кафе. Бухгалтерія централізує фінансову інформацію, веде облік руху товарів і коштів, після чого передає зведені дані керівному апарату для оцінки фінансових результатів. У межах підрозділів оперативна інформація передається усно або через внутрішні журнали обліку, що забезпечує швидке реагування на поточні завдання.

Наприклад, під час обробки замовлень клієнтів у магазині оператори фіксують дані у спеціальних бланках, які щоденно передаються завідувачу магазину, а він узагальнює інформацію і передає керівнику відділу продажів. У випадку з кафе «Атмосфера» офіціанти та кухарі щогодини передають дані про кількість замовлень та залишки інгредієнтів старшому адміністратору, який консолідує їх у щотижневий звіт для директора з економіки.

Такі процеси формують регулярні зворотні потоки даних «знизу вгору» і забезпечують керівництво актуальною інформацією для прийняття оперативних рішень.

Представлені у табл. 2.1 основні напрями інформаційних потоків і канали комунікації між керівництвом та структурними одиницями підприємства дозволяють чітко відобразити взаємодії підрозділів, зокрема найбільш інтенсивні потоки інформації формуються між операційними підрозділами та бухгалтерією, а також між бухгалтерією і керівним апаратом.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні потоки між підрозділами ПП «Сузір'я»

Підрозділ відправник	Підрозділ отримувач	Тип інформації	Частота передачі	Засіб комунікації
Механічна служба	Керівник виробництва	Обсяги виконаних робіт	Щоденно	Усно / журнал обліку
Дільниця кейтеринг	Директор з економіки	Звіт про продажі та витрати	Щотижня	Бланки / електронний звіт
Магазин	Бухгалтерія	Реалізація товарів та залишки	Щоденно	Бланки / внутрішня документація
Кафе «Атмосфера»	Старший адміністратор	Кількість замовлень та залишки інгредієнтів	Щогодини	Усно / журнали обліку
Бухгалтерія	Керівництво	Зведені фінансові звіти	Щотижня	Документи / внутрішня пошта

Джерело: власні спостереження

При цьому підрозділи з великою кількістю персоналу, такі як Механічна служба або Дільниця кейтеринг, генерують значні обсяги даних, що потребує регулярної координації і контролю. Водночас невеликі управлінські підрозділи концентрують аналітичну інформацію, що дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства у цілому. Таким чином, структура комунікацій у ПП «Сузір'я» забезпечує системність збору та передачі даних, водночас проявляються особливості «завантаження» керівництва та бухгалтерії інформацією, що створює потребу у формалізації облікових процесів і впорядкуванні регулярних звітів.

Для підтвердження попередніх висновків, що якість і ефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я» значною мірою залежить від концентрації даних у бухгалтерії та керівництві, здійснимо SWOT-аналіз (табл. 2.2). Отож, сильними сторонами організації є наявність чітко визначених підрозділів та регулярних каналів передачі інформації, що забезпечує своєчасність отримання фінансових і операційних даних. Зокрема, щоденний обмін інформацією між магазинами, кафе та Дільницею

кейтеринг дозволяє оперативно контролювати обсяги реалізації та залишки ресурсів, а щотижневі зведені звіти бухгалтерії дають керівництву повну картину фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз організаційної структури та інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Чітка функціонально-ієрархічна структура з розмежуванням управлінських, аналітичних та операційних підрозділів. • Наявність регулярних каналів передачі інформації «знизу вгору» (щоденні та щотижневі звіти). • Концентрація аналітичних і фінансових даних у керівництві та бухгалтерії, що забезпечує контроль за діяльністю підприємства. • Функціональні підрозділи забезпечують спеціалізацію та розподіл обов'язків.	• Значне навантаження на керівництво та бухгалтерію через обсяг оперативної інформації від виробничих підрозділів. • Частина потоків інформації передається усно або у паперових журналах, що ускладнює контроль та аналіз. • Відсутність централізованої цифрової системи управління інформацією. • Дисбаланс між чисельністю персоналу у підрозділах і обсягом даних, що потребує консолідації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Впровадження цифрових інструментів для обліку, збору та обробки даних підвищить ефективність управлінських рішень. • Стандартизація процедур збору і передачі інформації дозволить знизити ризики помилок у звітності. • Можливість оптимізації горизонтальних комунікацій між магазинами, кафе та Дільницею кейтеринг для підвищення узгодженості операцій.	• Зростання обсягу інформації без відповідного збільшення аналітичного персоналу може призвести до затримок у прийнятті управлінських рішень. • Відсутність формалізованих процедур та цифрових інструментів підвищує ризик втрати або спотворення даних. • Складність координації між численними підрозділами може створити інформаційні «вузькі місця».

Джерело: власні спостереження

Водночас виявляються і певні обмеження: велика частка оперативних даних генерується численними виробничо-операційними підрозділами, що створює значне навантаження на керівників і бухгалтерію при їх консолідації. Частина комунікацій залишається усною або оформлюється у паперових журналах, що потенційно може уповільнювати передачу

інформації та ускладнювати контроль над процесами. Такий дисбаланс між обсягом інформації та чисельністю аналітичного персоналу відображає необхідність формалізації потоків даних та використання структурованих форм звітності, навіть у межах поточного функціонування підприємства.

Наочне відображення структури взаємодії підрозділів і напрямів інформаційних потоків представлено на рис. 2.5, який ілюструє основні канали комунікації всередині підприємства: від виробничо-операційних підрозділів «знизу» до керівництва та бухгалтерії «угору», а також горизонтальні зв’язки між окремими функціональними одиницями.

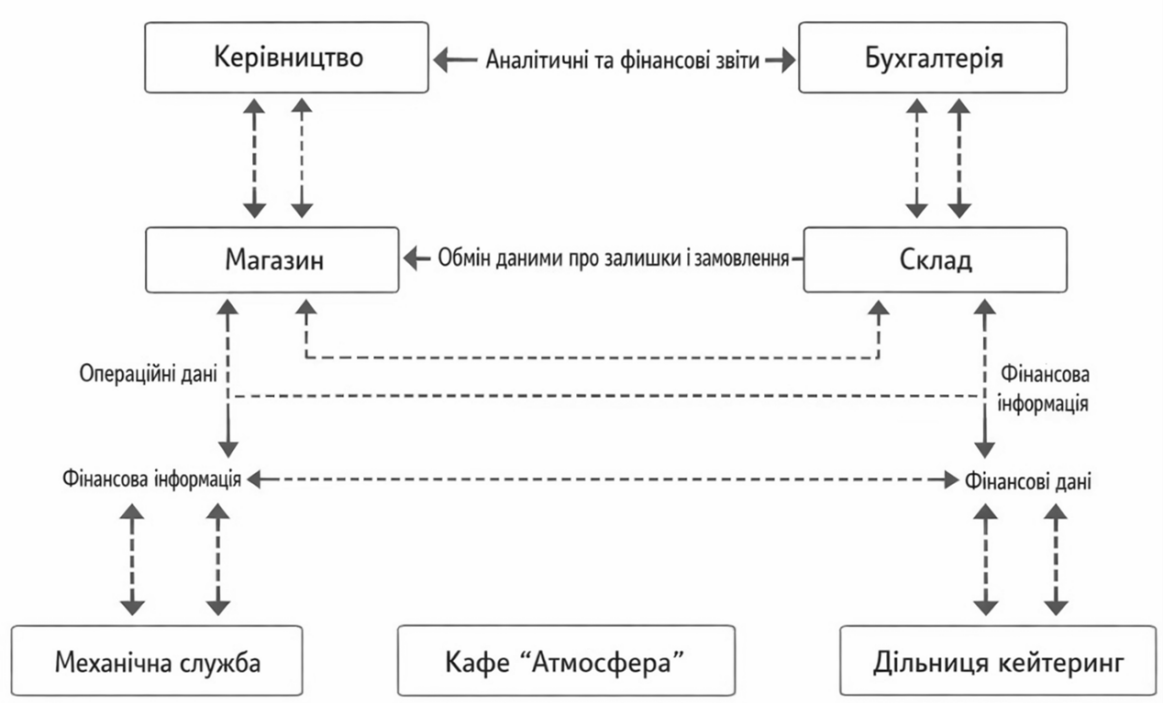


Рис. 2.5. Основні інформаційні потоки в ПП «Сузір’я»

Джерело: побудовано за штатним розписом (дод. А) та внутрішньою документацією підприємства

Так, під час щоденного обліку реалізації продукції в магазині старший продавець збирає інформацію від касирів про обсяги продажів і залишки товару, а потім передає ці дані завідувачу магазину, який узагальнює їх у внутрішній звіт. Цей звіт щодня передається бухгалтерії для оновлення фінансових даних і формування зведеного щотижневого звіту для

керівництва. Аналогічний процес спостерігається у кафе «Атмосфера», де адміністративний персонал координує роботу кухарів та офіціантів, консолідує інформацію щодо замовлень і передає її керівнику кафе, який, у свою чергу, надсилає зведену інформацію до директора з економіки.

Аналіз кількісного розподілу сильних і слабких інформаційних факторів за підрозділами ПП «Сузір'я» засвідчив, що найбільше навантаження на обробку та консолідацію інформації припадає на управлінські та виробничо-операційні підрозділи (рис. 2.6).

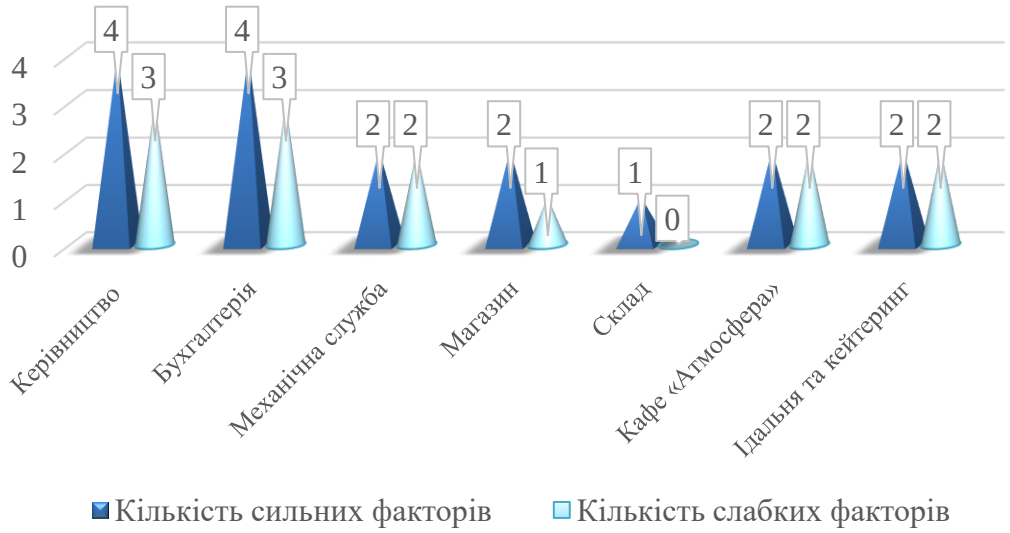


Рис. 2.6. Розподіл сильних і слабких факторів інформаційно-комунікаційного забезпечення за підрозділами ПП «Сузір'я»

Джерело: власні спостереження

Як бачимо, найбільший вплив на інформаційно-комунікаційні процеси ПП «Сузір'я» справляють виробничо-операційні підрозділи. Натомість механічна служба, яка вирізняється спеціалізацією на операційній діяльності та наявністю формалізованих щоденних обліків виконаних робіт, лідирує серед інших підрозділів за параметром забезпечення точності і контролювання інформації. Кафе «Атмосфера» та Дільниця кейтеринг забезпечують регулярний облік замовлень і залишків, що свідчить про ефективну організацію збору операційної інформації. Усі ці підрозділи підтримують безперервний потік даних до керівництва та бухгалтерії, що

полегшує координацію і прийняття рішень на стратегічному рівні.

Водночас велика кількість оперативної інформації створює значне навантаження на керівництво, а частина даних передається усно, що підвищує ризики втрат або затримок. У пікові години обсяг інформації з Кафе «Атмосфера» особливо зростає, а частина даних Дільниці кейтеринг не завжди потрапляє до централізованої обробки вчасно, що може сповільнювати прийняття управлінських рішень.тим не менше, про високий рівень організації аналітичної роботи та координації процесів свідчить опрацювання керівництвом значного обсягу даних із виробничо-операційних підрозділів, причому недоліком вважаємо те, що частина інформації все ще не оцифрована і передається в паперовому вигляді або усно, що створює потенційні затримки в обробці та передачі даних. Ми зауважили, що значне навантаження через обробку інформації від усіх підрозділів, часткове використання паперового обліку та відсутність єдиної цифрової системи обмежують оперативність обробки інформаційних потоків.

Загалом, проведений аналіз засвідчує, що інформаційні потоки в ПП «Сузір’я» побудовані таким чином, що в цілому дозволяють формувати достовірну управлінську картину діяльності підприємства, проте велика кількість оперативної інформації створює навантаження на аналітичні центри. Це підтверджує необхідність регулярної консолідації даних та чіткої регламентації процедур збору, обробки та передачі інформації, що, вочевидь, впливає на швидкість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ПП «Сузір’я» характеризується активним розвитком і зміною напрямів діяльності, зокрема збільшенням ролі торгівлі та послуг харчування, що зумовлює нарощування обсягів інформації та необхідність її ефективного управління. Функціонально-ієрархічна організаційна структура забезпечує централізацію аналітичних та фінансових потоків у керівництві та бухгалтерії, водночас виробничо-операційні підрозділи формують значні обсяги оперативних даних, які потребують регулярної координації та узгодження. Це свідчить

про ефективну організацію збору та передачі інформації, водночас проявляються дисбаланси, зумовлені частковим паперовим обліком, усною передачею даних та піковими навантаженнями, що потенційно може уповільнювати обробку інформації. Узагальнюючи, можна говорити, що інформаційно-комунікаційна система підприємства дозволяє підтримувати достовірну управлінську картину діяльності, забезпечує своєчасний доступ до фінансових і операційних даних, однак її ефективність істотно залежить від координації, стандартизації та цифровізації процесів.

2.2. Особливості управління персоналом ПП «Сузір'я» в контексті організації інформаційних та комунікаційних процесів

Кадровий потенціал ПП «Сузір'я» формується стабільним за чисельністю колективом, що створює передумови для безперервного функціонування внутрішніх інформаційних і комунікаційних процесів. Упродовж 2022–2024 рр. загальна чисельність персоналу підприємства демонструвала помірне зростання з 57 осіб у 2022 р. до 60 осіб у 2024 р., що свідчить про поступове розширення обсягів діяльності та адаптацію організаційної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів (рис. 2.7). За таких умов персонал виступає не лише виконавцем управлінських рішень, а й ключовим носієм операційної, аналітичної та неформальної інформації, що циркулює між підрозділами.

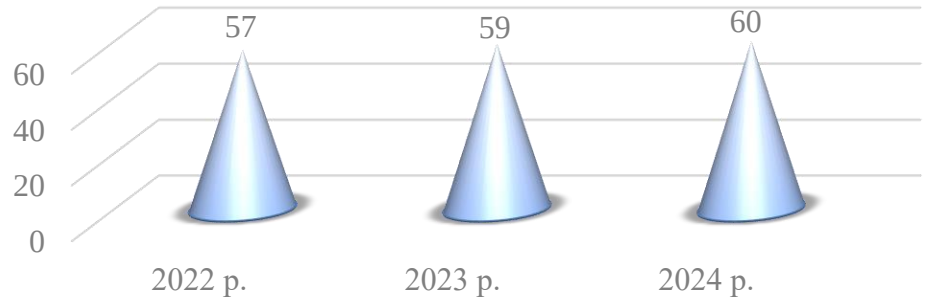


Рис. 2.7. Динаміка чисельності персоналу ПП «Сузір'я»

Водночас динаміка руху персоналу характеризується наявністю щорічних звільнень за власним бажанням у межах 4–5 осіб, що вказує на певний рівень кадрової мобільності, але не створює критичних загроз для цілісності інформаційних потоків. Разом із цим мобілізація працівників до Збройних Сил України у 2022–2024 рр. (від 2 до 4 осіб щороку) об'єктивно впливала на збереження управлінських знань, перерозподіл функціональних обов'язків і підвищення навантаження на окремі підрозділи. Це зумовлювало необхідність оперативної адаптації комунікаційних каналів і підсилення вертикальних інформаційних зв'язків.

Загалом кадровий склад підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний, що позитивно позначається на накопиченні організаційного досвіду та підтримці неформальних механізмів комунікації. Така стабільність сприяє збереженню управлінської пам'яті, однак одночасно підвищує залежність інформаційних потоків від конкретних працівників, що посилює значення систематизації та формалізації управлінської інформації.

Структура персоналу ПП «Сузір'я» упродовж 2022–2024 рр. характеризується відносною стабільністю ключових демографічних і професійних параметрів, що створює передумови для прогнозованості управлінських процесів та усталеності внутрішніх інформаційних потоків. Аналіз вікової структури свідчить про переважання працівників середнього працездатного віку, що забезпечує поєднання практичного досвіду з достатнім рівнем адаптивності до змін організаційного та інформаційного характеру. Така вікова конфігурація сприяє підтриманню балансу між формалізованими каналами передачі управлінської інформації та неформальними комунікаціями, які відіграють важливу роль у повсякденній координації діяльності підрозділів.

Гендерна структура персоналу відображає специфіку операційної діяльності підприємства, де значну частку становлять виробничо-операційні та сервісні функції. Домінування чоловіків у механічній службі та

транспортних підрозділах поєднується з більш збалансованим гендерним складом у сфері торгівлі, громадського харчування та адміністративного управління. Така диференціація не створює бар’єрів для комунікаційних процесів, однак обумовлює різні стилі взаємодії та передачі інформації між підрозділами, що має враховуватися у внутрішній координації управлінських рішень.

Освітній рівень персоналу підприємства є достатнім для забезпечення виконання покладених функцій, при цьому частка працівників з вищою освітою зосереджена переважно в управлінському та адміністративному ядрі. Це забезпечує концентрацію аналітичних і координаційних компетенцій у центрі прийняття рішень та визначає вертикальну спрямованість ключових інформаційних потоків (табл. 2.3). Водночас значна частина операційного персоналу має професійну або середню спеціальну освіту, що відповідає характеру виконуваних робіт, але підсилює залежність ефективності комунікацій від чіткості управлінських інструкцій і процедур.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ПП «Сузір’я» за основними соціально-демографічними та професійними ознаками у 2022–2024 рр. (осіб)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	57	59	60
Вікова структура, осіб			
до 30 років	14	15	15
30–50 років	31	32	33
понад 50 років	12	12	12
Гендерна структура, осіб			
чоловіки	36	37	38
жінки	21	22	22
Освітній рівень, осіб			
вища освіта	15	16	17
середня спеціальна	28	29	29
середня	14	14	14
Стаж роботи на підприємстві, осіб			
до 5 років	19	20	21
понад 5 років	38	39	39

Джерело: внутрішня документація

Аналіз стажу роботи на підприємстві показує переважання працівників зі стажем понад п’ять років, що свідчить про накопичення організаційного досвіду та формування стійких внутрішніх комунікаційних зв’язків. Така структура позитивно впливає на швидкість обміну інформацією та зниження транзакційних витрат управління, однак водночас підвищує ризик надмірної персоніфікації знань і неформалізації окремих інформаційних потоків. У цьому контексті структурні характеристики персоналу безпосередньо впливають на якість інформаційного забезпечення менеджменту та визначають межі адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Рух персоналу ПП «Сузір’я» у 2022–2024 рр. відбувався в умовах загальної нестабільності зовнішнього середовища та характеризувався помірною динамікою чисельності працівників. Загальна кількість персоналу зростала поступово, що свідчить про адаптивний характер кадрової політики підприємства та відсутність різких організаційних змін, здатних дестабілізувати внутрішні управлінські та інформаційні процеси (табл. 2.4). Така динаміка забезпечувала відносну передбачуваність навантаження на систему управління та збереження усталених комунікаційних зв’язків між підрозділами.

Водночас аналіз звільнень за власним бажанням демонструє стабільну, хоча й невисоку, плинність кадрів, яка щорічно становила 4–5 осіб. Це свідчить про наявність постійного оновлення персоналу, що, з одного боку, створює додаткове навантаження на керівництво та адміністративний апарат у частині введення нових працівників у комунікаційні та інформаційні процеси, а з іншого – не має критичного впливу на загальну керованість підприємства. За таких умов ключове значення набуває не кількість звільнень як така, а здатність організації швидко інтегрувати нових працівників у систему внутрішніх інформаційних потоків.

Особливістю аналізованого періоду є мобілізація працівників до Збройних Сил України, яка стала додатковим чинником кадрових змін. Тимчасова або тривала відсутність працівників, залучених до операційної

діяльності, об’єктивно посилювала навантаження на окремі підрозділи та вимагала перерозподілу функцій і інформаційних потоків (табл. 2.4). Це, своєю чергою, підвищувало роль неформальних комунікацій і персональних контактів у забезпеченні безперервності управлінських процесів, особливо в операційно насичених підрозділах.

Загалом динаміка руху персоналу не мала різко дестабілізуючого впливу на діяльність підприємства, однак створювала приховані ризики для якості інформаційного забезпечення менеджменту. Поєднання помірної плинності кадрів і мобілізаційних втрат обумовлювало необхідність постійного коригування внутрішніх комунікаційних зв’язків, що підкреслює залежність ефективності управління не лише від чисельності персоналу, а й від стабільності кадрового складу як носія організаційних знань.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ПП «Сузір’я» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	57	59	60
Прийнято на роботу, осіб	6	7	6
Звільнено за власним бажанням, осіб	5	4	5
Мобілізовано до ЗСУ, осіб	4	2	4
Загальна кількість вибуття, осіб	9	6	9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	0,08

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б)

Оцінка продуктивності праці на ПП «Сузір’я» здійснювалась шляхом співставлення фінансових результатів діяльності підприємства із середньообліковою чисельністю персоналу за 2022–2024 рр., що дозволяє узагальнено охарактеризувати рівень навантаження на працівників та ефективність використання людських ресурсів у межах наявної організаційної структури. Зростання чистого доходу підприємства на тлі помірного збільшення чисельності персоналу свідчить про поступове підвищення інтенсивності праці та ускладнення інформаційних потоків, які обслуговують операційні та управлінські процеси (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники продуктивності праці персоналу ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	48000,0	51059,1	51946,3
Фінансовий результат (чистий прибуток/збиток), тис. грн	–3000,0	–4 314,8	982,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	57	59	60
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	842,1	865,4	865,8
Фінансовий результат на одного працівника, тис. грн	–52,6	–73,1	16,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б)

Розрахунок показника чистого доходу на одного працівника демонструє позитивну динаміку у 2023–2024 рр., що може розглядатися як ознака зростання продуктивності праці без пропорційного розширення кадрового складу. Водночас така тенденція означає збільшення інформаційного навантаження на персонал, оскільки кожен працівник залучається до обробки більшого обсягу операційних та управлінських даних. За відсутності повної цифровізації процесів це посилює залежність результативності праці від якості внутрішніх комунікацій і швидкості передавання інформації між підрозділами.

Аналіз фінансового результату у розрахунку на одного працівника виявляє різку зміну у 2024 р., коли підприємство вийшло на позитивний показник прибутковості. Це свідчить про підвищення віддачі від використання персоналу та більш узгоджену взаємодію між управлінськими й операційними ланками. Водночас у попередні роки від'ємне значення цього показника вказувало на те, що наявні інформаційні потоки не забезпечували достатньої координації витрат і доходів, що негативно позначалося на загальній ефективності діяльності.

У розрізі підрозділів найбільше кадрове та інформаційне навантаження концентрується в операційно насичених блоках – механічній службі, закладі громадського харчування та дільниці кейтерингових послуг. Саме ці підрозділи формують основний масив первинної інформації, яка надходить

до бухгалтерії та керівництва, що об’єктивно підвищує вимоги до організації комунікаційних процесів. За таких умов ефективність управління значною мірою залежить від здатності персоналу своєчасно передавати, узагальнювати та інтерпретувати інформацію, а не лише від кількісних показників чисельності.

Таким чином, аналіз продуктивності праці та кадрового навантаження підтверджує, що зростання фінансових результатів підприємства супроводжується підвищенням інтенсивності інформаційних потоків, що вимагає належного рівня організаційної та комунікаційної узгодженості між підрозділами.

Соціально-психологічні чинники та особливості організаційної культури на ПП «Сузір’я» формуються під впливом функціонально-ієрархічної побудови підприємства, значної частки операційного персоналу та централізованої системи управління. Така конфігурація зумовлює переважання вертикальних комунікаційних зв’язків, у межах яких інформація передається від виконавців до керівництва та у зворотному напрямі, що визначає специфіку мотиваційних механізмів, стиль управління та психологічний клімат у колективі.

Управлінське ядро підприємства, представлене керівництвом і апаратом при керівництві, а також бухгалтерією, характеризується високим рівнем концентрації управлінських, координаційних і контрольних функцій. Соціально-психологічна роль цих підрозділів полягає не лише у формальному прийнятті рішень, а й у формуванні загальних норм організаційної поведінки, комунікаційних стандартів і очікувань щодо дисципліни та відповідальності. Для працівників цього рівня характерна орієнтація на аналітичну обробку інформації, дотримання процедур і регламентів, що формує раціонально-діловий стиль внутрішніх взаємин і підсилює відчуття ієрархічної дистанції між управлінцями та виконавцями.

Виробничо-операційні підрозділи, які становлять кількісну основу персоналу підприємства, вирізняються іншими соціально-психологічними

характеристиками. У механічній службі, де зосереджена значна кількість працівників технічних спеціальностей, домінує виробничо-орієнтована модель взаємодії, що ґрунтується на чіткому розподілі завдань, підпорядкованості та оперативному обміні інформацією. Психологічний клімат у цьому підрозділі формується навколо колективної відповідальності за результат виконання робіт, що знижує роль індивідуальної ініціативи, але водночас підвищує значущість неформальних професійних авторитетів і практичного досвіду.

У магазині та на складі соціально-психологічні процеси мають виразний комунікаційний характер, оскільки пов’язані з постійною взаємодією між продавцями, керуючим магазином, складським персоналом і бухгалтерією. Тут важливу роль відіграє психологічна здатність персоналу працювати в умовах багатозадачності, оперативно передавати інформацію про залишки, реалізацію та потреби в поповненні запасів. Організаційна культура цих підрозділів тяжіє до практичності та результативності, а неформальні комунікації часто виступають доповненням до формалізованих інформаційних потоків.

Особливе соціально-психологічне навантаження характерне для кафе «Атмосфера» та дільниці з надання послуг їдалень і кейтерингових послуг. Висока інтенсивність контактів, часові обмеження та залежність результатів роботи від командної взаємодії формують підвищені вимоги до комунікативних навичок персоналу. У цих підрозділах значну роль відіграє емоційний компонент праці, що впливає на психологічну стійкість працівників і потребує постійної координації дій через усні канали зв’язку. Водночас саме тут найбільш виразно проявляється значення неформальних лідерів, які забезпечують згуртованість колективу та підтримують стабільність інформаційного обміну в умовах пікових навантажень.

Організаційна культура ПП «Сузір’я» характеризується поєднанням елементів формалізованого управління на рівні керівництва та практично орієнтованих, ситуативних підходів на операційному рівні. Така модель

сприяє швидкому прийняттю рішень у межах окремих підрозділів, однак водночас підвищує залежність результативності діяльності від особистих комунікативних навичок ключових працівників. Це свідчить про те, що інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту значною мірою ґрунтується не лише на регламентованих процедурах, а й на неформальному обміні знаннями та досвідом. Однак внаслідок геополітичних чинників, зокрема через військовий стан і ризики мобілізації через відсутність бронювання, соціально-психологічна стабільність колективу зазнавала періодичних порушень, що об'єктивно ускладнювало процеси передавання управлінської інформації та адаптації нових працівників.

Практичним прикладом соціально-психологічного впливу та використання інформаційно-комунікаційних аспектів управління є організація роботи кафе «Атмосфера» у періоди підвищеного попиту. У такі періоди керуючий кафе координує дії персоналу через постійний усний обмін інформацією щодо кількості замовлень, завантаженості кухні та потреб у поповненні запасів. Соціально-психологічний ефект досягається завдяки чіткому розподілу ролей, підтриманню робочої дисципліни та неформальній підтримці між працівниками, що знижує напруженість і сприяє злагодженості дій. Інформаційні потоки в цьому випадку виконують не лише управлінську, а й мотиваційну функцію, оскільки своєчасний зворотний зв'язок дозволяє персоналу відчувати причетність до спільного результату.

Соціально-психологічні чинники управління персоналом на ПП «Сузір'я» тісно пов'язані з особливостями організаційної структури та характером внутрішніх комунікацій. Психологічний клімат у підрозділах, стиль взаємодії між працівниками та керівництвом, а також рівень формалізації інформаційних потоків визначають не лише ефективність виконання поточних завдань, а й загальну здатність підприємства підтримувати стабільність управлінських процесів в умовах багатопрофільної діяльності. У підрозділах з високою операційною

інтенсивністю, зокрема у сфері громадського харчування та кейтерингових послуг, спостерігається підвищене емоційне та інформаційне навантаження на персонал у пікові періоди діяльності. Значна частка усної комунікації та необхідність оперативного реагування на зміну замовлень створюють додаткові психологічні ризики, пов’язані з втратою або викривленням інформації. Отож, роль неформальних комунікацій істотно зростає, що впливає на згуртованість колективу і на загальну керованість процесів.

Аналіз внутрішньої взаємодії персоналу засвідчує, що основним чинником мотивації для більшості працівників операційних підрозділів виступає стабільність зайнятості та чіткість організації робочих процесів, які забезпечуються через формалізовані канали передавання інформації. Наявність усталених процедур звітності та підпорядкованості сприяє зниженню невизначеності в роботі, що позитивно впливає на психологічну адаптацію персоналу до умов багатопрофільної діяльності підприємства. Це свідчить про компенсаторну роль організаційної структури в умовах обмеженого використання сучасних цифрових інструментів управління.

Система мотивації персоналу ПП «Сузір’я» має переважно організаційно-економічний характер і ґрунтується на поєднанні фіксованої заробітної плати, доплат за окремі види робіт та стабільності трудових відносин. Для управлінського та обліково-контрольного персоналу ключовими мотиваційними чинниками є передбачуваність навантаження, доступ до аналітичної інформації та участь у процесах ухвалення управлінських рішень. Для працівників виробничо-операційних підрозділів домінуюче значення має регулярність виплат, чітке планування змін і зрозумілий розподіл функціональних обов’язків, що знижує ризик конфліктів і втрати інформації на етапах виконання завдань.

Загалом система мотивації персоналу ПП «Сузір’я» забезпечує базову стабільність функціонування підприємства та підтримує відтворення кадрового потенціалу. Однак її ефективність значною мірою залежить від організованості внутрішніх інформаційних потоків, оскільки саме через них

формується уявлення працівників про результати власної діяльності, її значущість для підприємства та справедливість розподілу навантаження між підрозділами.

Водночас мотиваційна система має низку обмежень, пов'язаних із незначною диференціацією заробітної плати між окремими категоріями працівників та обмеженим використанням нематеріальних стимулів. В умовах зростання обсягів операційної інформації та підвищення навантаження на окремі підрозділи це може знижувати зацікавленість персоналу в ініціативній участі в удосконаленні інформаційних процесів і внутрішніх комунікацій. Для більш об'єктивної оцінки матеріальної складової мотивації ми узагальнили дані щодо заробітної плати персоналу за підрозділами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середній рівень заробітної плати персоналу ПП «Сузір'я» за підрозділами у 2025 р.

Підрозділ	Чисельність, осіб	Місячний фонд оплати праці, грн	Середня заробітна плата, грн
Керівництво і апарат при керівництві	8	72100	9012,5
Бухгалтерія	4	36150	9037,5
Механічна служба	15	135836	9055,7
Магазин	8	71400	8925,0
Склад	2	17900	8950,0
Кафе «Атмосфера»	11	98100	8918,2
Дільниця кейтерингових послуг	12	106800	8900,0
Разом по підприємству	60	538286	8971,4

Джерело: розраховано за штатним розписом (дод. А)

Наведені дані свідчать про відносно вирівняний рівень оплати праці між підрозділами, що сприяє зниженню соціальної напруги та підтриманню стабільності колективу. Разом із тим, незначна різниця між середньою заробітною платою управлінського та операційного персоналу обмежує стимулюючу функцію оплати праці як інструменту підвищення продуктивності та залученості працівників у процеси обробки та передачі управлінської інформації.

Оцінка продуктивності праці на основі співвідношення чистого доходу та середньооблікової чисельності персоналу дозволяє простежити динаміку результативності використання трудових ресурсів у 2022–2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «Сузір'я»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, тис. грн	48000,0	51059,1	51946,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	57	59	60
Продуктивність праці, тис. грн/особу	842,1	865,4	865,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б)

Динаміка показує поступове зростання продуктивності праці у 2023 р. та її стабілізацію у 2024 р., що відбувається на фоні збільшення чисельності персоналу. Це свідчить про те, що розширення кадрового складу не призвело до пропорційного зростання фінансових результатів, що частково пояснюється підвищеним інформаційним навантаженням на управлінські та облікові підрозділи й обмеженою автоматизацією процесів обробки даних.

Порівняння динаміки продуктивності праці та середнього рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про відносну стабільність матеріальної мотивації персоналу за відсутності суттєвого випереджального зростання результативності праці. У таких умовах саме так чинники, як чіткість завдань, своєчасність зворотного зв'язку, зрозумілі канали комунікації, відіграють ключову роль у підтриманні трудової дисципліни та прийнятного рівня залученості персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що кадровий потенціал ПП «Сузір'я» загалом відповідає потребам поточної діяльності підприємства, однак ефективність його використання істотно залежить від якості внутрішніх комунікацій та здатності персоналу адаптуватися до зростаючих інформаційних навантажень.

2.3. Економічна ефективність діяльності ПП «Сузір'я» у світлі інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту

Для того, щоби з'ясувати, наскільки ефективною була стратегія ПП «Сузір'я» щодо охоплення різних напрямів діяльності та наскільки результативним виявилося управління ресурсами, проведено аналіз фінансових результатів підприємства за період 2022–2024 рр. (табл. 2.8). Цей аналіз дозволяє не лише оцінити абсолютні зміни доходів, витрат та прибутку, а й виявити тенденції, що виникають у результаті організації інформаційно-комунікаційних процесів управління, що, у свою чергу, впливає на своєчасність прийняття рішень, контроль ресурсів та ефективність взаємодії підрозділів.

Таблиця 2.8

Фінансові результати господарської діяльності ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс.,±	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	48000,0	51059,1	51946,3	3946,3	8,2
Інші операційні доходи	900,0	1067,0	5,9	-894,1	-99,3
Інші доходи	100,0	0	341,4	241,4	241,4
Разом доходи	49000,0	52126,1	52293,6	3293,6	6,7
Собівартість реалізованої продукції	37000,0	39328,1	44177,2	5177,2	14,0
Інші операційні витрати	15000,0	17112,8	7133,5	-7866,5	-52,4
Разом витрати	52000,0	56440,9	51310,7	-689,3	-1,3
Фінансовий результат до оподаткування	-3000,0	-4314,8	982,9	3982,9	–
Чистий прибуток (збиток)	-3000,0	-4314,8	982,9	3982,9	–

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції зростав на протязі всього періоду, а інші операційні доходи у 2024 р. знизилися практично до нуля, що свідчить про концентрацію підприємства на основних видах діяльності. Одночасно зростання собівартості продукції перевищує темпи

росту доходів, що вказує на необхідність ефективного контролю витрат, включно із забезпеченням підрозділів актуальною інформацією про використання ресурсів.

Для пояснення причин зміни інших операційних витрат у 2024 р., ми провели внутрішній аналіз взаємодії керівників та менеджерів ПП «Сузір'я» щодо управління неосновними витратами. Так, збільшення витрат у попередніх роках було пов'язано з розширенням закупівель витратних матеріалів для виробничих і допоміжних процесів без чіткого планування. Відповідно, у 2024 р. фінансовий директор ініціював зустріч із головним бухгалтером та менеджером з постачання, на якій обговорювалася доцільність централізації закупівель та оптимізації замовлень, щоб зменшити непотрібні витрати на матеріали, що довго зберігаються на складі.

Ініціатива фінансового директора була опрацьована у тісній взаємодії з керівником складу та завідувачем магазином, які повідомили про реальний обсяг запасів і строки їх обігу. Під час обговорення керівник магазину наголосив на проблемі надлишкових закупівель дрібних товарів для торгівлі, які призводили до додаткових витрат на їх зберігання та облік. Головний бухгалтер запропонував вести щотижневий моніторинг залишків та узгоджувати нові закупівлі лише після аналізу фактичного обороту.

Менеджер з персоналу спостерігав за тим, як ці зміни впливають на щоденний документообіг та комунікації між бухгалтерією та виробництвом. У результаті було прийнято рішення упровадити регулярні планерки між фінансовим директором, головним бухгалтером і менеджером із постачання для контролю витрат на матеріали та послуги. Це дозволило скоротити непотрібні витрати на 38% у 2024 р., підвищити точність обліку та прискорити обмін інформацією між підрозділами, адже тепер кожне замовлення проходило узгодження в чіткій послідовності: фінансовий директор → головний бухгалтер → менеджер із постачання → завідувач складу.

Отож, оптимізація витрат на матеріали і послуги безпосередньо

відобразилася на ефективності інформаційно-комунікаційних потоків, що, у свою чергу, сприяло більш точному і своєчасному плануванню бюджетів, поліпшенню внутрішньої координації та зменшенню ризику зайвих витрат. Відтак, можна зробити висновок, що зменшення інших операційних витрат у 2024 р. свідчить про оптимізацію управлінських процесів та скорочення неосновних витрат, що прямо залежить від організації внутрішньої комунікації та своєчасності обміну інформацією між бухгалтерією, виробництвом та менеджментом.

Аналізуючи закономірності в динаміці доходів та чистого прибутку ККК, які прямо пов’язані з організацією інформаційно-комунікаційних процесів на підприємстві, ми зауважили, що під час щомісячних аналітичних нарад фінансовий директор разом із головним бухгалтером і менеджером із збуту оцінювали поточний рівень доходів від реалізації продукції, з урахуванням сезонності продажів та змін у ринку. Оскільки навіть незначні затримки в передачі даних про продажі з магазину та складу можуть впливати на точність прогнозів доходів, менеджер із збуту, отримавши оперативну інформацію про залишки готової продукції, зобов’язаний своєчасно коригувати замовлення, а головний бухгалтер – своєчасно оновлювати фінансові розрахунки.

На підставі зібраної інформації, керівництво приймає рішення щодо цінової політики та стимулювання продажів. Так, у другому кварталі 2023 р. було зафіксовано незначне зниження чистого доходу, що, за словами комерційного директора, пов’язано з уповільненням оновлення даних про залишки продукції на складі та затримками в обміні інформацією між бухгалтерією та відділом збуту. Відтак можна зробити висновок, що саме через налаштування внутрішніх каналів комунікації та щоденне уточнення даних у системі обліку вдалося відновити динаміку продажів у третьому кварталі 2023 р.

У результаті у 2024 р. підприємство змогло нарешті отримати чистий прибуток. Вважаємо, щор це стало наслідком не лише оптимізації витрат на

матеріали та послуги, але й поліпшення процесу обміну інформацією між підрозділами. Наприклад, директор з економіки разом із головним бухгалтером ініціювали впровадження щотижневих планерок для обговорення прогнозу доходів та оперативних фінансових змін. Менеджери зі збуту і постачання отримували узгоджені дані від бухгалтерії, що дозволяло уникати дублювання замовлень і забезпечувати своєчасну реалізацію продукції. Така організація комунікацій сприяла більшій точності прогнозування доходів і забезпеченню стійкої фінансової позиції підприємства.

Загалом, динаміка чистого доходу та чистого прибутку за три роки (рис. 2.8) демонструє рівномірне зростання доходу та перехід від збиткового фінансового результату до прибуткового у 2024 р., що підтверджує ефективність застосованих стратегій управління і важливість інформаційного забезпечення для своєчасного коригування витрат та прийняття управлінських рішень.



Рис. 2.8. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

Аналіз доходів і витрат ПП «Сузір'я» у 2022–2024 роках дозволив оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами та визначити

ключові фактори, що вплинули на рентабельність продукції. Витрати підприємства мають диференційовану структуру: постійні (адміністративні та комерційні), змінні (прямі виробничі витрати), операційні та інші поточні витрати (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Розподіл витрат ПП «Сузір'я» у 2024 р.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

Зауважимо, що структура витрат підприємства змінювалась за роками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура витрат ПП «Сузір'я у 2022–2024 рр.

Вид витрат	2022 р.,		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість продукції	37000,0	71,2	39328,1	69,7	44177,2	86,1
Інші операційні витрати	15000,0	28,8	17112,8	30,3	7133,5	13,9
Разом витрати	52000,0	100,0	56440,9	100,0	51310,7	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

Зокрема, у 2022 р. основна частка витрат припадала на собівартість реалізованої продукції, що відображає значну матеріаломісткість виробничих процесів, та адміністративні та комерційні витрати, пов'язані з управлінням підприємством і збутовою діяльністю. У 2024 р. собівартість продукції зросла до 44,2 млн. грн, що було пов'язано насамперед з подорожчанням матеріалів, збільшенням витрат на енергоносії та

коригуванням заробітної плати персоналу.

Водночас операційні витрати зменшились у 2024 р. до 7133,5 тис. грн завдяки оптимізації закупівель та централізації частини витрат, що стало можливим завдяки систематичному обміну інформацією між бухгалтерією, виробництвом і менеджерами з постачання. Вчасна передача даних про залишки матеріалів на складі дозволила своєчасно коригувати закупівлі та уникати перевитрат, а оперативні фінансові звіти дали змогу керівництву планувати ресурсні потреби більш раціонально.

Аналіз співвідношення доходів і собівартості продукції демонструє стабільне підвищення рентабельності господарської діяльності, яка розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції до собівартості реалізованої продукції, виражене у відсотках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рентабельність господарської діяльності ПП «Сузір'я»
у 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс.,±	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	48000,0	51059,1	51946,3	3946,3	8,2
Собівартість реалізованої продукції	37000,0	39328,1	44177,2	5177,2	14,0
Рентабельність продукції чистий дохід/собівартість*100	129,7	129,9	117,6	-12,1	-9,3
Рентабельність підприємства чистий прибуток/дохід*100	-6,1	-8,4	1,9	7,9	129,5
Рентабельність операційної діяльності (дохід - собівартість)/дохід*100	22,9	22,9	14,9	-8,0	-34,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

Так, чистий дохід різко зріс у 2024 р., тоді як собівартість зросла пропорційно, що дозволило уникнути критичного зниження прибутковості. Однак аналіз рентабельності господарської діяльності ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр. свідчить про значні коливання ефективності використання ресурсів підприємства та співвідношення доходів і витрат. Рентабельність продукції,

розрахована як відношення чистого доходу від реалізації продукції до собівартості реалізованої продукції, демонструє поступове зменшення, що свідчить про зростання витрат на виробництво при відносно помірному збільшенні доходів. Це зниження частково пояснюється необхідністю модернізації обладнання на механічній дільниці, що вимагало попередніх узгоджень із директором з економіки та головним інженером, а також оперативного обміну інформацією між бухгалтерією, виробництвом і менеджером з постачання.

Рентабельність підприємства загалом відображає негативні показники у 2022 та 2023 рр. із подальшим переходом у позитивну зону у 2024 р. і пояснюється одночасним збільшенням інших операційних витрат, пов’язаних із розширенням спектра послуг кафе «Атмосфера» та дільниці кейтерингових послуг, а також зростанням витрат на заробітну плату. З метою контролю цих витрат керівництво підприємства організувало регулярні оперативні наради між головним бухгалтером, директором з економіки та менеджерами підрозділів, що дозволило швидко коригувати бюджетні ліміти та оптимізувати план закупівель.

Виявлення причин коливань різних видів рентабельності дозволяє підкреслити критичну роль швидкого обміну інформацією між бухгалтерією, виробництвом та магазином: наприклад, своєчасне отримання даних про залишки готової продукції та витрати на енергоносії дозволило менеджеру із збуту коригувати плани продажу, а директору з економіки планувати оптимальні закупівлі.

Особливо відзначається ефект оптимізації логістики: менеджер із збуту та менеджер з постачання спільно з головним бухгалтером щотижня аналізували залишки готової продукції та матеріалів, що зменшило надлишкові витрати та підвищило ефективність використання оборотних активів. Співставлення собівартості продукції по роках з доходами дозволяє виділити періоди підвищеної витратності та визначити їх причини. Наприклад, у 2023 р. підвищення собівартості було зумовлене одноразовими

закупівлями витратних матеріалів і підвищенням тарифів на енергоносії. Проте завдяки налагодженому обміну даними між виробництвом, бухгалтерією та магазином, ці витрати були виявлені оперативно та компенсовані через підвищення обсягів реалізації, що забезпечило стабільність фінансових результатів підприємства.

Отож, ми виявили, що ефективне управління потоками даних забезпечує в ПП «Сузір'я» своєчасне виявлення перевитрат, коригування виробничих планів та оптимізацію ресурсів, що підвищує економічну ефективність діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності ПП «Сузір'я» ми проаналізували управління активами та використання основних засобів (табл. 2.11), які безпосередньо дозволяють виявити рівень організації інформаційно-комунікаційного забезпечення: своєчасність передачі даних між підрозділами, контроль за наявністю та станом обладнання, планування капіталовкладень та витрат на обслуговування основних засобів.

Таблиця 2.11

Результати управління оборотними і необоротними активами ПП «Сузір'я» у 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс.,±	Відн., %
І. Необоротні активи. Основні засоби:					
первісна вартість	34980,0	36139,8	40096,6	4116,6	11,78
знос	9499,8	10810,3	14933,6	5433,8	57,2
Усього за розділом І	25480,2	25329,5	25163,0	-317,2	-1,25
ІІ. Оборотні активи Запаси	9640,0	9026,5	8226,5	-1413,5	-14,67
Поточна дебіторська заборгованість	2230,0	1963,9	1778,8	-451,2	-20,23
Гроші та їх еквіваленти	1420,0	2311,0	4441,2	3021,2	212,7
Інші оборотні активи	18,0	13,0	303,4	285,4	1585,6
Усього за розділом ІІ	13308,0	13314,4	14946,9	1638,9	12,31
Активи всього	38788,2	38666,7	40256,5	1468,3	3,79

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б)

Як бачимо, структура активів ПП «Сузір’я» характеризується відносною стабільністю необоротних активів, з незначним зменшенням загальної вартості основних засобів у 2024 р. порівняно з 2022 р., що пояснюється зносом обладнання, який перевищив приріст первісної вартості через часткову відсутність оновлення основних засобів. Найбільше зростання відзначається серед оборотних активів, передусім грошових коштів, що є наслідком посилення контролю за дебіторською заборгованістю та більш ефективного планування оборотних коштів. Водночас запаси та поточна дебіторська заборгованість зменшилися, що свідчить про оптимізацію використання матеріальних ресурсів та активізацію процесів їх обліку і моніторингу.

На практиці це відображалося у комунікації між керівником виробництва, завідувачем складу та головним бухгалтером. Приміром, у другому кварталі 2024 р. через нестачу частин для обслуговування техніки менеджер із постачання організував обмін інформацією щодо наявності запчастин із завідувачем складу, а головний бухгалтер контролював видатки на закупівлі та ведення бухгалтерських проводок.

Водночас відсутність сучасних інформаційних систем обмежувала швидкість прийняття рішень: обмін даними здійснювався частково в усній формі та через електронну таблицю Excel, що не дозволяло повністю автоматизувати планування ремонтів і придбання запасних частин.

Для оцінки ефективності використання активів розраховано коефіцієнт оборотності основних засобів, як віднoршення чистого доходу до середньорічної вартості основних засобів та показник виробничої потужності на одиницю активу, як відношення чистого доходу до середньорічної суми активів (табл. 2.12). Як бачимо, зростання грошових коштів і зменшення запасів дозволяє підвищити ліквідність підприємства, проте перевантаження деяких одиниць обладнання та обмежене резервування створюють ризики простоїв.

Таблиця 2.12

Коефіцієнт оборотності основних засобів та виробнича потужність на одиницю активу ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс.,±	Відн., %
Коефіцієнт оборотності основних засобів, раз	1,88	1,99	2,06	0,18	9,6
Виробнича потужність на одиницю активу, тис. грн/тис. грн	1,88	1,99	2,06	0,18	9,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б)

Також ми з'ясували певний зв'язок динаміки цих показників з виявленими особливостями інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я», що проявляється зокрема у плануванні закупівель і контролю ресурсів. Так, своєчасний обмін інформацією між директором з економіки, головним бухгалтером та завідувачем складу сприяв оптимізації руху коштів та матеріалів, хоча обмежене використання цифрових платформ ускладнювало повну автоматизацію процесів.

Для узагальненої оцінки економічної ефективності діяльності ПП «Сузір'я» в контексті інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ми розрахували ключові фінансові показники (табл. 2.13). Зокрема, показники рентабельності власного капіталу і активів, а також показники ліквідності та платоспроможності дозволили підтвердити залежність результативності від точності, своєчасності та повноти інформаційних потоків між підрозділами.

Позитивна динаміка рентабельності власного капіталу та активів свідчить про зростання фінансової ефективності підприємства. Водночас збільшення показників ліквідності та платоспроможності відображає більш ефективне управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю. Таке покращення стало можливим завдяки організації регулярного обміну інформацією між бухгалтерією, менеджерами з постачання та збуту,

директором підприємства та головним інженером. Своєчасне надання даних про наявність запасів, дебіторську заборгованість та грошові залишки дозволяло керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель, планування виробництва та розподілу ресурсів. Недостатня автоматизація інформаційних потоків зумовлювала певні затримки, що впливало на точність оцінки короткострокової платоспроможності, але оперативні щоденні наради та телефонні узгодження компенсували цей недолік.

Таблиця 2.13

Фінансові показники та оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної складової менеджменту ПП «Сузір'я» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс.,±	Відн., %
Рентабельність власного капіталу, %	20,0	21,6	24,3	4,3	21,5
Рентабельність активів, %	7,7	8,3	9,1	1,4	18,2
Ліквідність (коефіцієнт), раз	1,11	1,15	1,40	0,29	26,1
Платоспроможність (коефіцієнт), раз	1,61	1,70	1,88	0,27	16,8

Джерело: сформовано та розраховано за даними фінансової звітності (дод. Б).

У цілому, можна констатувати прямий взаємозв'язок між ефективністю фінансових результатів і організацією інформаційно-комунікаційних процесів: чим точніше, повніше і своєчасніше передавалася інформація між підрозділами, тим ефективніше використовувалися ресурси підприємства і підтримувалася фінансова стабільність.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення внутрішніх інформаційних потоків та управлінських комунікацій ПП «Сузір'я»

Ефективність управління діяльністю ПП «Сузір'я» безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено організовані внутрішні інформаційні потоки між керівництвом, бухгалтерією та виробничо-операційними підрозділами. Особливістю підприємства є поєднання декількох різноспрямованих видів діяльності – торговельної, виробничо-транспортної та сфери громадського харчування, що об'єктивно ускладнює систему управління та підвищує вимоги до якості комунікацій. За таких умов саме внутрішні управлінські комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості рішень, контролі витрат, плануванні ресурсів та оперативному реагуванні на зміни в господарській діяльності.

У процесі діяльності підприємства основні управлінські рішення концентруються на рівні директора, комерційного директора та директора з економіки, при цьому значний обсяг первинної інформації формуємо безпосередньо в підрозділах – механічній службі, магазині, на складі, у кафе «Атмосфера» та на дільниці з надання кейтерингових послуг. Така організаційна побудова зумовлює потребу у чітко регламентованих каналах передачі інформації, оскільки затримки, спотворення або фрагментарність даних безпосередньо впливають на якість управлінських рішень.

Ключовим інформаційним центром ПП «Сузір'я» виступає бухгалтерія, яка акумулює дані про фінансові результати, рух грошових коштів, рівень витрат та стан розрахунків із контрагентами. На практиці формування управлінської інформації відбувається шляхом узагальнення первинних документів, що надходять із різних підрозділів у різний час і з різною

періодичністю. Це створює ситуацію, коли керівництво отримує узагальнені показники із запізненням, що ускладнює оперативне коригування планів та контроль поточних витрат.

З метою удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення доцільно впровадити чіткий регламент обміну управлінською інформацією між бухгалтерією та керівним складом підприємства. Зокрема, пропонуємо встановити обов’язкову щотижневу передачу зведених даних щодо витрат за основними напрямами діяльності (торгівля, транспортні послуги, громадське харчування) директору та директору з економіки. Формування таких зведень має покладатися на головного бухгалтера, контроль за своєчасністю – на директора з економіки.

Окремої уваги потребує узгодження інформації щодо закупівель матеріальних ресурсів. На підприємстві рішення про придбання сировини, пального або запасних частин часто ініціюються керівниками підрозділів (завідувач складу, керуючий кафе «Атмосфера», механік автомобільної колони) у відповідь на поточні виробничі потреби. За відсутності попереднього погодження з бухгалтерією це призводить до нерівномірного навантаження на оборотні кошти та ускладнює фінансове планування. У зв’язку з цим пропонуємо запровадити обов’язкове попереднє інформування бухгалтерії про плановані закупівлі з терміном виконання понад один тиждень, що дозволить узгоджувати графіки платежів і підтримувати платоспроможність підприємства.

Особливу роль у системі інформаційних потоків ПП «Сузір’я» відіграють виробничі та операційні підрозділи, діяльність яких безпосередньо впливає на рівень витрат і фінансові результати. Для покращення інформаційної взаємодії між цими підрозділами ми пропонуємо оновлену схему структуризації інформаційних потоків між ключовими підрозділами підприємства (табл. 3.1).

Так, механічна служба формує значний обсяг інформації щодо використання транспортних засобів, витрат пального, потреб у ремонті та

технічному обслуговуванні. Водночас ці дані здебільшого передаються у вигляді усних повідомлень або розрізнених записів, що ускладнює їх подальше узагальнення та аналіз.

Таблиця 3.1

Рекомендована схема внутрішніх інформаційних потоків ПП «Сузір'я»

Джерело інформації	Отримувач	Періодичність	Основний зміст інформації	Відповідальний
Механічна служба	Головний інженер, бухгалтерія	Щомісяця	Використання транспорту, витрати пального, ремонти	Механік
Кафе «Атмосфера»	Комерційний директор, бухгалтерія	Щотижня	Закупівлі продуктів, списання, виручка	Керуючий кафе
Склад	Менеджер із постачання, бухгалтерія	Щотижня	Рух запасів, залишки	Завідувач складу
Магазин	Комерційний директор	Щотижня	Обсяги продажів, залишки товарів	Керуючий магазином

Джерело: власна пропозиція

Для підвищення керованості виробничих процесів доцільно впровадити єдину форму щомісячного звіту механічної служби, який міститиме інформацію про пробіг транспортних засобів, обсяги використаного пального, кількість ремонтних робіт та їх орієнтовну вартість. Підготовка такого звіту має здійснюватися механіком автомобільної колони, узагальнення інформації – менеджером із постачання, а контроль – головним інженером. Наявність структурованої інформації дозволить керівництву не лише контролювати витрати, а й планувати оновлення основних засобів та оптимізувати графіки використання техніки.

Аналогічні проблеми спостерігаються у сфері оганізації громадського харчування. У кафе «Атмосфера» та на дільниці кейтерингових послуг значна частина витрат формуємо за рахунок закупівлі продуктів харчування та оплати праці персоналу. При цьому інформація про фактичне споживання сировини, рівень списань та відхилення від нормативів не завжди оперативно

доходить до керівництва. Удосконалення комунікацій у цьому напрямі можливе шляхом запровадження щотижневих коротких звітів керуючого кафе та відповідального за кейтерингові послуги, які передаватимуться комерційному директору та бухгалтерії в узгодженій формі.

Запровадження запропонованої нами системи інформаційно-комунікаційної взаємодії між підрозділами дозволить не лише підвищити прозорість внутрішніх процесів, а й зменшити інформаційні розриви між підрозділами, що є передумовою для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Удосконалення внутрішніх інформаційних потоків і управлінських комунікацій на ПП «Сузір’я» сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень, покращенню контролю за витратами та більш раціональному використанню матеріальних і фінансових ресурсів. Чітке закріплення відповідальності за формування та передачу інформації зменшить ризик спотворення даних, а регулярність обміну інформацією створить основу для системного планування діяльності. У довгостроковій перспективі це дозволить підприємству підвищити керованість складної багатопрофільної структури, забезпечити стабільність фінансових результатів і сформувати передумови для подальшого осучаснення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

Для удосконалення внутрішніх інформаційних потоків та управлінських комунікацій ПП «Сузір’я» налзвичайно важливо формалізувати внутрішні управлінські комунікації, надати їм форми інструменту підвищення керованості (табл. 3.2). Ефективність управління діяльністю підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки чітко, своєчасно та однозначно фіксуються управлінські рішення і яким чином вони доводяться до виконавців. У зв’язку з цим доцільним є впровадження системної формалізації внутрішніх управлінських комунікацій як одного з ключових інструментів підвищення керованості організації та зниження ризиків управлінських помилок.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи з формалізації внутрішніх управлінських комунікацій в ПП «Сузір'я»

Захід	Відповідальний	Канал реалізації	Очікуваний результат
Письмова фіксація управлінських рішень	Керівники підрозділів	Протоколи, службові записки, електронні повідомлення	Зменшення помилок, підвищення прозорості
Закріплення відповідальних за передачу інформації	Адміністрація підприємства	Посадові інструкції	Підвищення дисципліни комунікацій
Обмеження усних домовленостей	Керівний склад	Внутрішні регламенти	Однозначність завдань
Регламентація каналів комунікації	Служба управління	Наради, ІТ-системи	Підвищення керованості

Джерело: власна пропозиція

Передусім пропонуємо запровадити обов'язкову письмову фіксацію управлінських рішень, що мають вплив на виробничі процеси, фінансові показники, кадрові рішення та організацію роботи підрозділів. Така фіксація може здійснюватися у формі службових записок, протоколів нарад, розпоряджень або електронних управлінських повідомлень у внутрішніх інформаційних системах підприємства. Метою цього заходу є створення єдиного інформаційного сліду управлінських дій, який дозволяє уникнути подвійного трактування завдань, втрати інформації та неузгодженості дій між підрозділами.

Водночас рекомендуємо чітко визначити відповідальних осіб за передачу управлінської інформації на кожному рівні управління. Це означає, що кожне управлінське рішення повинно мати не лише автора, але й закріплену посадову особу, відповідальну за доведення цього рішення до виконавців та контроль факту його отримання. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни інформаційного обміну та зменшенню випадків, коли завдання не виконуються через формальну або фактичну відсутність

інформації.

Особливу увагу доцільно приділити обмеженню практики виключно усних домовленостей у процесі управління. Усна комунікація залишається важливим елементом оперативного управління, однак для рішень, що мають середньо- та довгострокові наслідки, вона повинна доповнюватися письмовим підтвердженням. Рекомендуємо встановити внутрішнє правило, згідно з яким усні домовленості вважаються дійсними лише після їх короткої письмової фіксації у прийнятному для підприємства форматі.

Наступним кроком удосконалення внутрішніх інформаційних потоків та управлінських комунікацій ПП «Сузір'я» має стати встановлення та регламентація каналів внутрішньої управлінської комунікації. Доцільно розмежувати канали залежно від характеру інформації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропозиція щодо розмежування каналів внутрішньої управлінської комунікації в ПП «Сузір'я»

Джерело: власна пропозиція

Така структуризація дозволить уникнути інформаційного перевантаження, зменшити хаотичність комунікацій і підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення прозорості управлінських процесів, зменшення кількості управлінських помилок, а також зростання відповідальності виконавців за результати своєї діяльності.

Для успішної реалізації наданих пропозицій велике значення має формування відповідальності керівників за відповідні напрямки. Отож,

подальше вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я» доцільно пов'язувати саме з формуванням персональної відповідальності керівників різних рівнів за якість, повноту та своєчасність управлінської інформації. У цьому контексті пропонуємо комплекс заходів, спрямованих на інституціоналізацію комунікаційної відповідальності як складової управлінської культури підприємства.

Передусім доцільно ввести відповідальність керівників за повноту та своєчасність надання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо формування відповідальності керівників за інформаційно-комунікаційні процеси

Напрям пропозиції	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Відповідальність за інформацію	Контроль повноти та своєчасності даних	Підвищення якості управлінських рішень
Посадове закріплення	Включення комунікаційних функцій до інструкцій	Формалізація обов'язків
Єдині стандарти	Встановлення вимог до управлінських комунікацій	Формування управлінської культури
Оцінювання керівників	Урахування якості комунікацій	Зростання дисципліни

Джерело: власна пропозиція

Це означає, що керівники підрозділів повинні нести відповідальність не лише за результати діяльності, але й за якість інформаційних потоків (табл. 3.4), які вони формують і передають на вищі рівні управління. Цю якість пропонуємо визначати за кількома взаємопов'язаними складовими: своєчасністю надходження даних, їхньою достовірністю та точністю, повнотою інформації, доступністю для прийняття рішень, а також структурованістю й логічністю подання. Кожна з цих складових може впливати на здатність керівництва вчасно і адекватно реагувати на зміни в операційній та стратегічній діяльності ПП «Сузір'я». Наприклад, затримка передачі даних або невідповідність фактів фактичному стану справ може

призвести до хибних управлінських рішень, тоді як чітка та структурована інформація дозволяє вищому керівництву швидко оцінити ситуацію, передбачити ризики та оптимізувати ресурси. Таким чином, системне управління інформаційними потоками підпорядковується принципам точності, повноти та своєчасності, а керівники підрозділів виступають ключовими агентами підтримки цих принципів на операційному рівні.

Таблиця 3.4

Пропозиція щодо визначення якості інформаційних потоків в ПП «Сузір'я» за основними складовими

Складова якості	Можливий негативний вплив на управління на низької якості	Опис покращення якості
Своєчасність	Затримка даних може призвести до упущених можливостей або помилкових рішень	Інформація надходить у строки, необхідні для прийняття рішень
Достовірність та точність	Невірні дані можуть призвести до неправильного розподілу ресурсів	Дані відповідають фактичному стану справ, без викривлень
Повнота	Неповна інформація ускладнює аналіз та планування	Надходять всі необхідні елементи інформації для оцінки ситуації
Доступність	Складні або закриті канали передачі ускладнюють швидке реагування	Інформація легко доступна для тих, хто приймає рішення
Структурованість і логічність	Нечітка структура сповільнює аналіз і може призвести до помилкових висновків	Дані подані у впорядкованій, зрозумілій формі

Джерело: власна пропозиція

Отож, запропонований підхід стимулюватиме більш уважне ставлення керівників ПП «Сузір'я» до підготовки звітів, планів, довідкових матеріалів та аналічних записок.

Наступним важливим напрямом є закріплення комунікаційних функцій у посадових обов'язках керівників. Рекомендуємо доповнити посадові інструкції положеннями, які чітко визначають обов'язки щодо організації внутрішніх комунікацій, взаємодії з іншими підрозділами, передачі

управлінської інформації та контролю її актуальності. Це дозволить формалізувати очікування щодо комунікаційної поведінки керівників і створює підґрунтя для оцінювання якості виконання цих функцій.

Важливим елементом запропонованої системи є формування єдиних вимог до управлінської культури комунікацій. Пропонуємо розробити внутрішні стандарти управлінського спілкування ПП «Сузір'я» (рис. 3.2), які би визначали вимоги до стилю, форми та змісту управлінських повідомлень, правил проведення нарад, обміну електронною інформацією та реагування на управлінські запити.

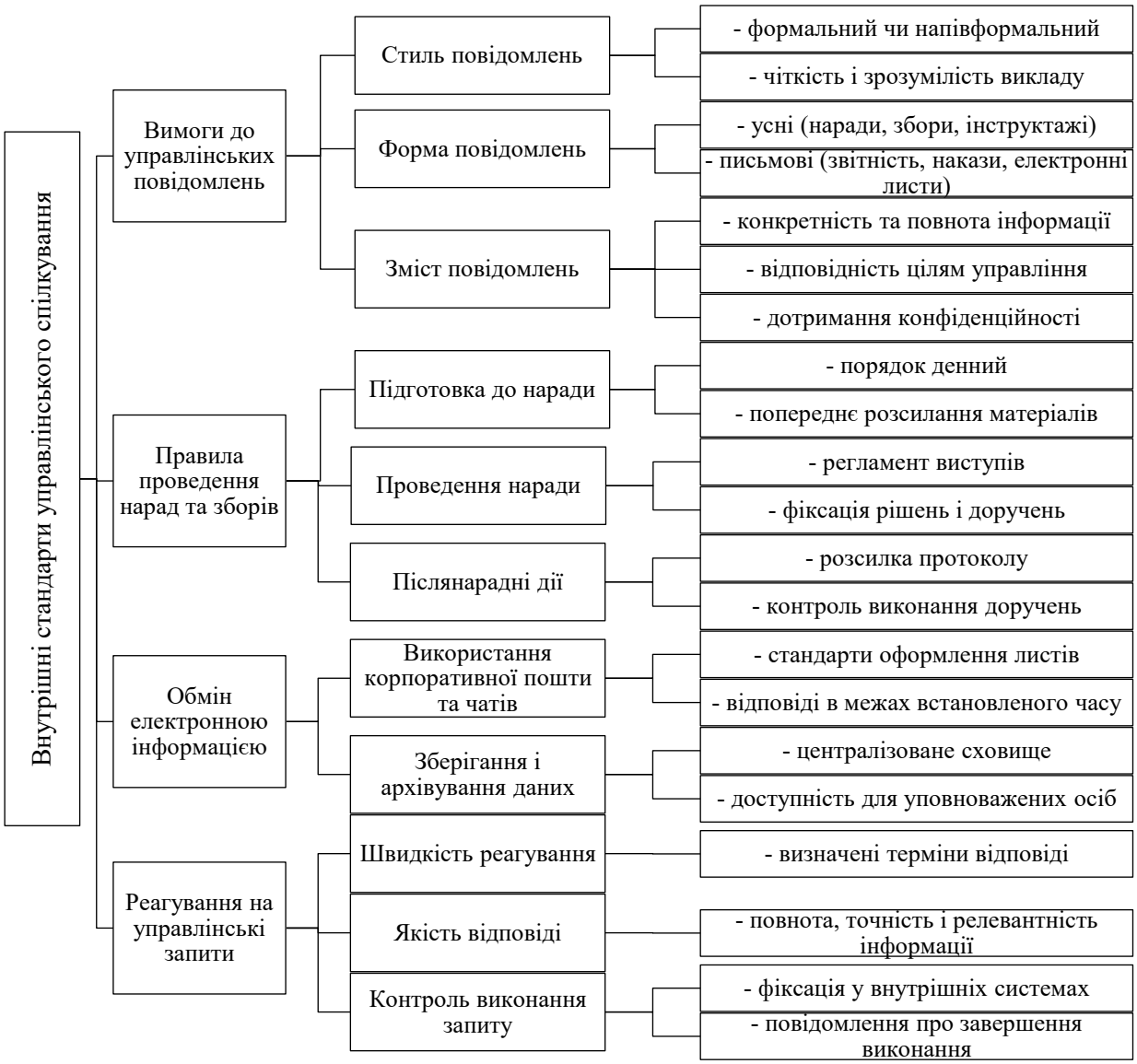


Рис. 3.2. Пропозиція щодо розробки внутрішніх стандартів управлінського спілкування ПП «Сузір'я»

Джерело: власна пропозиція

Дотримання таких стандартів сприятиме підвищенню взаємної довіри, зменшенню конфліктів і формуванню єдиного інформаційного простору підприємства.

З практичної точки зору доцільно також пов’язати відповідальність за комунікаційні процеси з системою оцінювання діяльності керівників ПП «Сузір’я». Це може передбачати врахування показників якості інформаційного обміну при проведенні атестацій, преміюванні або прийнятті кадрових рішень. У результаті інформаційно-комунікаційна дисципліна перестане бути формальною вимогою і набуде реального управлінського значення.

Впровадження інформаційних змін у діяльність ПП «Сузір’я» може бути пов’язана з рядом обмежень та потенційних ризиків, які необхідно враховувати на етапі планування і реалізації відповідних заходів. Однією з ключових категорій обмежень є кадрові фактори, що включають рівень компетентності працівників у сфері інформаційних технологій, досвід використання сучасних систем управління даними та готовність персоналу до змін у робочих процесах. Зафіксований нами доволі низький рівень цифрової грамотності працівників цього підприємства моєе стати фактором виникнення опору персоналу до нововведень, а це потенційно може призвести до затримок у реалізації пропозицій, необхідності додаткового навчання та підвищення витрат на адаптаційні заходи.

Крім того, організаційні обмеження можуть виникнути внаслідок існуючих структурних особливостей ПП «Сузір’я», таких як вертикальна ієрархія прийняття рішень, недостатня формалізованість регламентів та процедурна інертність окремих підрозділів, особливо в Механічній службі та у магазині. Надмірна бюрократизація процесів удосконалення інформаційно-комунікаційної складової також може уповільнити інтеграцію нових інформаційних систем і знизити ефективність комунікаційних потоків.

Тому особливу увагу пропонуємо приділити комунікаційним обмеженням, що можуть виникнути у недостатній прозорості обміну

інформацією між підрозділами та рівнями управління. Невідповідність стандартів підготовки, передачі та обробки даних може зумовлювати помилки у прийнятті рішень та конфліктні ситуації. В умовах багаторівневої структури ПП «Сузір'я» ризики спотворення або затримки інформації зростають, що безпосередньо впливає на точність та своєчасність управлінських рішень. Усе це може призвести до ситуації, кли очікуваний ефект від впровадження інформаційних змін буде досягатись поступово, по мірі інтеграції нових стандартів та технологій, адаптації персоналу та оптимізації організаційних процесів. Натомість у цьому є свої переваги, адже поступовість дозволить здійснювати моніторинг ефективності, виявляти вузькі місця та вчасно коригувати стратегію впровадження, мінімізуючи ризики фінансових втрат або операційних збоїв.

Загалом очікувані результати вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення лежать в площині системного підвищення ефективності менеджменту, фінансових результатів та стабільності операційної діяльності. Вважаємо, що інтеграція уніфікованих стандартів управлінського спілкування, регламентованих процедур обміну інформацією та механізмів реагування на управлінські запити дозволить зменшити ймовірність помилок у прийнятті рішень, підвищить прозорість і контрольованість процесів, а також сприятиме більшій оперативності у вирішенні стратегічних і тактичних завдань ПП «Сузір'я».

Підвищення якості інформаційних потоків забезпечить керівництву можливість здійснювати обґрунтоване планування, своєчасно прогнозувати ризики та коригувати стратегії розвитку підприємства. Впровадження внутрішніх стандартів управлінського спілкування, уніфікованих правил ведення електронної документації та електронного обміну інформацією дозволить створити єдиний інформаційний простір, що сприятиме зміцненню взаємної довіри між підрозділами та зменшенню конфліктів, які можуть виникати через непорозуміння або затримку інформації. Це, у свою чергу, підвищить ефективність командної роботи, забезпечить більш точне

виконання стратегічних завдань та дозволить оптимізувати використання ресурсів підприємства.

Прогнозовані результати включають також зростання фінансових показників, оскільки точні та своєчасні управлінські рішення дозволяють уникати витрат на усунення наслідків інформаційних збоїв та оперативно реагувати на зміни ринку. В умовах конкуренції більш ефективне управління інформаційними потоками може стати фактором стабільності та стійкості діяльності підприємства, знижуючи залежність від випадкових помилок і непередбачуваних зовнішніх впливів. Отже, системне удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення забезпечить не лише оптимізацію управлінських процесів, але й сформує стійку основу для стратегічного розвитку підприємства, створюючи умови для послідовного підвищення ефективності всіх рівнів управління. Поступовий підхід до реалізації змін, з урахуванням кадрових, організаційних та комунікаційних обмежень, дозволяє мінімізувати ризики і забезпечити максимальний ефект від впроваджених заходів. У цілому реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати на підприємстві відповідальне ставлення до інформаційно-комунікаційних процесів, підвищити рівень управлінської культури та створити умови для більш узгодженого і результативного функціонування системи менеджменту.

3.2. Шляхи осучаснення інформаційного забезпечення комунікаційних процесів менеджменту ПП «Сузір’я»

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням ролі інформації як ключового управлінського ресурсу. Для ПП «Сузір’я» осучаснення інформаційного забезпечення комунікаційних процесів менеджменту є не лише напрямом технологічного розвитку, а й важливою передумовою підвищення керованості, узгодженості управлінських рішень та стабільності господарської діяльності. У цьому

підрозділі обґрунтовуються пропозиції щодо поступового впровадження сучасних інформаційних рішень без надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Першим етапом осучаснення інформаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір’я» доцільно розглядати впровадження базових інформаційних технологій, які не потребують значних інвестицій, але здатні суттєво покращити якість управлінських комунікацій. У сучасних умовах навіть мінімальна цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити прозорість прийняття рішень, зменшити інформаційні втрати та скоротити час на обробку управлінської інформації.

До таких базових інформаційних технологій насамперед належать стандартні офісні програмні продукти, електронні таблиці, корпоративна електронна пошта, спільні календарі та хмарні сховища документів. Їх використання дає змогу перейти від фрагментарного та переважно усного обміну інформацією до більш структурованої, відтворюваної та контрольованої системи управлінських комунікацій. Для ПП «Сузір’я» це особливо важливо з огляду на необхідність забезпечення оперативного доступу керівників до актуальної інформації щодо діяльності підрозділів.

Доцільність використання базових цифрових інструментів також обумовлена можливістю уніфікації управлінської інформації. Запровадження стандартних форм електронних документів, шаблонів управлінських звітів і службових повідомлень дозволяє зменшити різночитання інформації, підвищити її порівнюваність та полегшити контроль за виконанням управлінських рішень. У результаті менеджмент підприємства отримує більш чітке уявлення про поточний стан справ без необхідності додаткових уточнень і пояснень.

Важливим аргументом на користь впровадження базових інформаційних технологій є низький рівень ризику їх використання. На відміну від складних автоматизованих систем, базові цифрові інструменти не потребують глибокої технічної підготовки персоналу та можуть бути

інтегровані в існуючі управлінські процеси без суттєвих організаційних змін. Це дозволяє реалізувати принцип поступовості цифрової трансформації та мінімізувати опір змінам з боку працівників.

Таким чином, використання базових інформаційних технологій у системі управління ПП «Сузір'я» доцільно розглядати як початковий, але необхідний етап формування сучасного інформаційного середовища. Очікуваним результатом такого підходу є підвищення прозорості управління, скорочення часу прийняття рішень та зростання узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства.

Подальшим логічним кроком у процесі осучаснення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я» є формування єдиного інформаційного поля управлінських даних. Запровадження такого підходу дозволяє забезпечити централізацію ключової інформації та підвищити рівень координації управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Єдине інформаційне поле доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних інформаційних ресурсів, у яких акумулюються дані про фінансово-економічну діяльність підприємства, виробничі процеси, використання ресурсів, кадрове забезпечення та результати виконання управлінських рішень. Для керівників це створює можливість оперативного доступу до актуальної та узгодженої інформації без необхідності звернення до різних джерел або повторного збору даних.

Формування єдиного інформаційного поля дозволяє суттєво підвищити якість управлінських комунікацій, оскільки всі учасники управлінського процесу працюють з однаковими даними. Це зменшує ризики виникнення суперечливих управлінських рішень, спричинених використанням застарілої або неповної інформації. Для ПП «Сузір'я» це особливо актуально в умовах необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх виробничих факторів.

Доцільно також наголосити, що єдине інформаційне поле не

обов’язково передбачає негайне впровадження складних програмних комплексів. На початковому етапі воно може бути реалізоване шляхом централізованого зберігання управлінських даних у цифровому форматі з чітким розмежуванням прав доступу для керівників різних рівнів. Такий підхід дозволяє поступово формувати культуру роботи з даними та підготувати підприємство до подальшої автоматизації управлінських процесів.

Крім того, централізація управлінської інформації сприяє посиленню контролю за виконанням управлінських рішень. Наявність єдиного інформаційного простору дозволяє відстежувати статус завдань, строки їх виконання та відповідальних осіб у реальному часі. У результаті підвищуємо керованість підприємства, зменшуємо кількість неузгоджених дій і зростає відповідальність виконавців.

Отже, формування єдиного інформаційного поля для управлінських даних ПП «Сузір’я» є доцільним та економічно обґрунтованим напрямом удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту. Очікуваним результатом реалізації цієї пропозиції є підвищення узгодженості управлінських рішень, покращення внутрішньої координації та створення передумов для подальшого впровадження сучасних інформаційних інструментів.

Подальший розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір’я» доцільно пов’язувати із поступовим запровадженням сучасних інформаційних інструментів, орієнтованих не на технологічну складність, а на практичну підтримку управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові інструменти виконують не допоміжну, а системоутворюючу функцію, забезпечуючи цілісність управлінських процесів та узгодженість дій усіх підрозділів підприємства.

Рекомендації для підприємства в цілому

Для ПП «Сузір’я» доцільно розглядати запровадження сучасних інформаційних інструментів як єдину комплексну програму, що охоплює

планування, облік, контроль і аналітичну підтримку управлінських рішень. При цьому основний акцент має робитися не на повноцінному впровадженні складних систем, а на використанні окремих елементів, адаптованих до масштабів і потреб підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив автоматизації на управлінські процеси ПП «Сузір'я»

Напрям автоматизації	Управлінський процес	Очікуваний ефект для менеджменту	Результат для підприємства
ERP-елементи	Планування та облік ресурсів	Узгодженість управлінських даних	Зниження витрат і втрат ресурсів
Хмарні сервіси	Комунікація та обмін інформацією	Оперативність управлінських рішень	Підвищення керованості
BI-інструменти	Аналіз і контроль показників	Візуалізація ключових тенденцій	Покращення якості управлінських рішень
IoT-рішення	Контроль техніки та обладнання	Точність виробничої інформації	Оптимізація використання активів
Елементи ШІ	Прогнозування та планування	Зменшення суб'єктивності рішень	Зростання ефективності діяльності

Джерело: сформовано за [72]

Ми рекомендуємо директору ПП «Сузір'я» розглянути можливість використання окремих ERP-елементів, насамперед у частині обліку ресурсів, виробничих операцій та фінансових потоків. Навіть обмежене застосування ERP-підходу дозволить сформувати єдину логіку управління даними, забезпечити їх узгодженість між підрозділами та зменшити кількість ручних операцій. Для керівництва це забезечить кращі можливості оперативного контролю KPI без залучення додаткових інформаційних джерел.

Також доцільним є використання хмарних сервісів для зберігання, обміну та спільної обробки управлінської інформації. Запровадження хмарних рішень дозволить забезпечити постійний доступ керівників до актуальних даних незалежно від їх фізичного місцезнаходження, а також зменшити ризики втрати інформації. Для ПП «Сузір'я» це особливо важливо з огляду на необхідність швидкого узгодження управлінських рішень між

різними рівнями менеджменту.

Ще однією пропозицією є використання BI-інструментів як засобу візуалізації та узагальнення управлінської інформації. Навіть прості аналітичні панелі (дашборди), що відображають ключові фінансові та виробничі показники, здатні суттєво підвищити якість управлінських рішень, дозволяючи керівникам не лише отримувати числові дані, а й бачити тенденції та потенційні проблемні зони у діяльності підприємства.

Можна також розглянути доцільність поступового впровадження IoT-рішень для контролю техніки та обладнання, зокрема для фіксації режимів роботи, завантаження та простоїв автотранспортних засобів в механічній службі. Запровадження датчиків або цифрових журналів обліку використання техніки дозволить суттєво підвищити точність виробничої інформації та забезпечити її своєчасне надходження до управлінського рівня, створюючи підгрунтя для більш обґрунтованого планування господарських процесів і витрат ресурсів. Розвиваючи цю думку, рекомендуємо використання елементів штучного інтелекту у найбільш простих і прикладних формах, зокрема для прогнозування попиту, планування навантаження виробничих потужностей або оцінки фінансових результатів. Навіть базові інструменти прогнозування, інтегровані в електронні таблиці або аналітичні платформи, здатні підвищити точність управлінських рішень та зменшити рівень суб’єктивності при плануванні.

Говорячі про новітні тенденції в інформаційно-комунікаційному забезпечення управлінських процесів, розглянемо більш детально можливості організаційнтх аспектів їх впровадження в менеджмент ПП «Сузір’я». Запровадження сучасних інформаційних інструментів на рівні підприємства в цілому доцільно здійснювати із чітким визначенням ролей та відповідальності. Загальну координацію процесу доцільно закріпити за керівником підприємства або уповноваженою посадовою особою, відповідальною за розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення. Контроль за наповненням і актуальністю даних має здійснюватися

керівниками відповідних підрозділів у межах їх функціональних обов’язків.

Важливою умовою ефективності впровадження є формування єдиних вимог до управлінської інформації, зокрема щодо періодичності оновлення, структури подання та відповідальності за достовірність. Це дозволить уникнути ситуацій, коли сучасні інструменти використовуються фрагментарно та не забезпечують очікуваного управлінського ефекту.

У цілому, запропоновані інформаційні інструменти формують основу для переходу ПП «Сузір’я» до сучасної моделі управління, у якій інформація стає стратегічним ресурсом, а комунікаційні процеси – керованими та прозорими. Реалізація цих рекомендацій дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити передумови для сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

Запровадження сучасних інформаційних інструментів у системі управління ПП «Сузір’я» доцільно розглядати не лише на рівні підприємства в цілому, а й з урахуванням специфіки окремих підрозділів та посад. Саме на рівні підрозділів формуємо первинна управлінська інформація, від якості, повноти та своєчасності якої залежить ефективність управлінських рішень керівництва. Тому пропозиції щодо цифровізації мають бути адаптовані до реальних функцій працівників різних підрозділів і характеру їхньої діяльності.

1. Керівництво та апарат при керівництві. Для керівного складу підприємства (директор підприємства, директор комерційний, директор з економіки, менеджер з персоналу, головний інженер, менеджери зі збуту та постачання) доцільно запровадити єдину цифрову управлінську панель, яка акумулює ключові фінансові, виробничі та комерційні показники. Така панель може бути реалізована на базі BI-інструментів або розширених електронних таблиць із регулярним оновленням даних. Рекомендуємо забезпечити керівників доступом до узагальненої інформації щодо доходів, витрат, стану запасів, завантаження техніки та виконання планів збуту. Це дозволить перейти від ситуативного управління до системного прийняття

рішень, заснованого на фактичних даних. Контроль за актуальністю інформації доцільно покласти на директора з економіки спільно з головним бухгалтером.

2. Бухгалтерія. Для бухгалтерії ПП «Сузір'я» (головний бухгалтер, заступник, бухгалтери) ключовим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення є поглиблення автоматизації облікових процесів та інтеграція бухгалтерських даних з інформаційними потоками інших підрозділів. Рекомендуємо використовувати програмні продукти, які дозволяють формувати управлінську звітність у режимі, максимально наближеному до реального часу. Особливу увагу доцільно приділити автоматизованому обміну інформацією з підрозділами складу, магазину та механічної служби, що дозволить зменшити часові розриви між фактичним здійсненням операцій і їх відображенням в обліку. Це створить умови для оперативного фінансового контролю та своєчасного реагування керівництва на зміни у витратах і доходах.

3. Механічна служба. Для механічної служби (механік автомобільної колони, водії, машиністи, слюсар) доцільно рекомендувати впровадження елементарних цифрових інструментів обліку використання техніки та обладнання. Йдеться про електронні журнали роботи техніки, фіксацію пробігу, витрат пального, часу простоїв і проведення ремонтів. Запровадження таких інструментів дозволить систематизувати виробничу інформацію, яка наразі значною мірою передається усно або фрагментарно. Передача узагальнених даних до бухгалтерії та керівництва створить основу для більш обґрунтованого планування витрат на утримання техніки та оцінки ефективності її використання.

4. Магазин. Для підрозділу магазину (керуючий магазином, продавці, вантажник) доцільно рекомендувати використання цифрових інструментів обліку товарообігу та запасів. Навіть прості програмні рішення для фіксації надходження, реалізації та залишків товарів дозволять підвищити прозорість комерційної діяльності цього структурного підрозділу ПП «Сузір'я».

Рекомендуємо забезпечити регулярний обмін інформацією між магазином, складом і бухгалтерією в електронному форматі, що зменшить ризики розбіжностей у даних та спростить контроль за рухом товарів. Для керівництва це створює можливість оперативно оцінювати результати торговельної діяльності та коригувати асортиментну політику.

5. Склад. Для складу (завідувач складу, вантажник) ключовим напрямом є впровадження цифрового обліку запасів і руху матеріальних ресурсів. Рекомендуємо використовувати електронні реєстри або спеціалізовані складські модулі, що дозволяють фіксувати надходження, переміщення та списання матеріалів. Такий підхід сприятиме підвищенню точності даних щодо запасів і забезпечить своєчасне інформування керівництва та бухгалтерії про потребу в поповненні ресурсів. Це, у свою чергу, позитивно вплине на планування закупівель і зменшення надлишкових запасів.

6. Кафе «Атмосфера» та дільниця кейтерингових послуг. Для цих підрозділів доцільно рекомендувати використання цифрових інструментів обліку замовлень, витрат сировини та робочого часу персоналу. Запровадження таких рішень дозволить систематизувати інформацію про обсяги наданих послуг і фактичні витрати, що є важливим для контролю собівартості. Рекомендуємо організувати регулярну передачу узагальнених даних до бухгалтерії та керівництва, що забезпечить прозорість фінансових результатів цього напряму діяльності та створить основу для управлінських рішень щодо його подальшого розвитку. Вважаємо, що запровадження сучасних інформаційних інструментів у ПП «Сузір’я» на рівні окремих підрозділів дозволить сформувати єдину логіку руху управлінської інформації: від первинних даних до стратегічних рішень керівництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню керованості, зменшенню інформаційних втрат і створить передумови для подальшої цифрової трансформації.

Запропоноване осучаснення інформаційно-комунікаційного

забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я» (табл. 3.6) має не лише організаційний, але й чітко виражений економічний ефект.

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив цифровізації інформаційно-комунікаційних процесів на результати діяльності ПП «Сузір'я»

Напрям впливу	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Скорочення витрат робочого часу, підвищення ефективності управлінської та операційної діяльності
Витрати	Зменшення непродуктивних витрат, підвищення контролю за використанням ресурсів
Доходи	Стабілізація та потенційне зростання виручки за рахунок кращого планування і координації
Керованість	Підвищення прозорості управління та якості управлінських рішень
Фінансова стійкість	Зниження ризиків і підвищення адаптивності підприємства

Джерело: власні пропозиції

Навіть без масштабних інвестицій підприємство може отримати відчутні результати у вигляді зростання продуктивності праці, оптимізації витрат, підвищення доходів і загального рівня керованості господарської діяльності. Насамперед такий ефект проявляється у зростанні продуктивності праці управлінського та операційного персоналу. Запровадження єдиного інформаційного поля, електронної фіксації рішень і структурованого обміну даними зменшує втрати робочого часу, пов'язані з пошуком інформації, уточненням завдань і повторним передаванням одних і тих самих даних різними каналами. Для керівників ПП «Сузір'я» це означає можливість концентруватися на змісті управлінських рішень, а не на збиранні розрізненої інформації. Для працівників бухгалтерії, складу, магазину та виробничих підрозділів – скорочення рутинних операцій і зниження ймовірності помилок, пов'язаних з людським фактором. У результаті підвищуємо ефективність використання робочого часу без збільшення чисельності персоналу.

Наступне покращення лежить в плозині оптимізації витрат і зниження

непродуктивних втрат. Цифровізація інформаційних потоків створює умови для більш жорсткого та водночас гнучкого контролю витрат. Своєчасне отримання даних про використання матеріальних ресурсів, пального, сировини та робочого часу дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Очікуємо зменшення непродуктивних витрат, пов'язаних із простоєм техніки, надлишковими запасами, неузгодженими закупівлями та дублюванням функцій між підрозділами. Для ПП «Сузір'я», яке здійснює діяльність у кількох напрямах, це має особливе значення, оскільки дозволяє узгоджувати витратні рішення між магазином, складом, механічною службою та кафе в межах єдиної управлінської логіки.

Осучаснення інформаційного забезпечення менеджменту створить передумови для зростання доходів ПП «Сузір'я», адже поліпшення якості управлінської інформації дозволяє більш точно планувати обсяги виробництва та реалізації, своєчасно коригувати асортимент і реагувати на зміну попиту. Для комерційного директора та менеджерів зі збуту доступ до актуальних даних щодо продажів і залишків продукції означає можливість приймати рішення, орієнтовані на максимізацію виручки, а не на інтуїтивні припущення. У довгостроковій перспективі це сприятиме стабілізації доходів і зниженню фінансових ризиків.

Одним із ключових очікуваних результатів цифровізації є підвищення загального рівня керованості підприємства. Формалізація інформаційних потоків, закріплення відповідальності за дані та використання цифрових інструментів контролю дозволяють зменшити залежність управління від особистих домовленостей і суб'єктивних оцінок. Керівництво отримує можливість здійснювати не лише поточний контроль, а й елементи прогнозування, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це створює основу для більш зваженого стратегічного планування та підвищує стійкість підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з цифровізації інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я»

створює передумови для комплексного поліпшення як організаційних, так і фінансових результатів діяльності. Очікуваний ефект полягає не у разовому зростанні показників, а у формуванні більш стабільної, керованої та економічно обґрунтованої моделі функціонування підприємства.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації управління персоналом ПП «Сузір'я» у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються істотним ускладненням управлінських процесів, зростанням обсягів інформації та підвищенням вимог до швидкості й якості управлінських рішень. За таких умов ефективність менеджменту значною мірою визначається не лише наявністю інформаційних ресурсів, а й здатністю організації забезпечити їх систематизацію, своєчасне оновлення, доступність та узгоджене використання в межах усіх структурних підрозділів. Наш аналіз показав, що в ПП «Сузір'я» інформаційно-комунікаційні процеси виконують здебільшого допоміжну роль і, відповдіно, реалізуються дуже фрагментарно, без закріплення персональної відповідальності будь-якої посади за їх цілісність та розвиток.

В практичній діяльності функції інформаційно-комунікаційного забезпечення розподілені між керівниками різних рівнів і функціональних підрозділів, бухгалтерською службою та окремими менеджерами, для яких виконання таких завдань не є профільним. Це призводить до перевантаження управлінського персоналу, підвищення ризику втрати або дублювання інформації, а також до зниження узгодженості управлінських рішень. В умовах поступової цифровізації та впровадження навіть базових інформаційних технологій така модель організації інформаційних процесів в ПП «Сузір'я» може стати обмежувальним фактором розвитку підприємства.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне рекомендувати директору підприємства розглянути можливість впровадження в організаційну

структуру окремої штатної одиниці, а саме інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення, основним призначенням якої має стати формування, підтримка та розвиток єдиного інформаційно-комунікаційного середовища управління. Введення такої посади дозволить зосередити відповідальність за інформаційні потоки, цифрові інструменти та комунікаційні регламенти в межах одного функціонального центру, що є важливою умовою підвищення керованості підприємства в цілому.

Обґрунтовуючи доцільність введення зазначеної посади, слід наголосити, що мова не йде про створення окремого ІТ-підрозділу або запровадження складних технічних рішень. Запропонована посада має управлінсько-інженерний характер і орієнтована насамперед на забезпечення потреб менеджменту підприємства в якісній, структурованій та своєчасній інформації. Таким чином, інженер з інформаційно-комунікаційного забезпечення виступатиме не як виконавець вузькотехнічних завдань, а як координатор і провайдер інформаційно-комунікаційної підтримки управлінських процесів.

Важливою перевагою введення цієї посади є її відповідність масштабам та особливостям діяльності ПП «Сузір’я». За наявної чисельності персоналу 60 осіб та доволі складній організаційної структури підприємства, що поєднує управління різними за функціональним призначенням і виробничо-господарськими напрямами підрозділів, додаткове формування окремого ІТ-підрозділу було б економічно необґрунтованим. Натомість одна штатна одиниця з чітко визначеними функціональними обов’язками дозволить досягти відчутного управлінського ефекту без значного зростання постійних витрат. Такий підхід узгоджується з принципами раціональної організації праці та поступового впровадження інновацій.

З позицій чинного Класифікатора професій України запропонована посада може бути віднесена до групи 2149.2 «Інженери (інші галузі інженерної справи)», оскільки функціональне наповнення діяльності інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення охоплює комплекс

завдань, пов’язаних із підтримкою та розвитком інформаційної інфраструктури, систем документообігу, управлінських баз даних і комунікаційних каналів, без фокусування виключно на телекомунікаційному обладнанні чи мережевих технологіях. Така класифікація забезпечує нормативну коректність запровадження посади та водночас залишає достатню гнучкість для адаптації її функцій до реальних потреб підприємства.

Введення інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення також створить організаційні передумови для реалізації наших раніше сформованих рекомендацій, зокрема щодо формалізації управлінських комунікацій, централізації інформаційних ресурсів та впровадження сучасних цифрових інструментів. Наявність відповідального фахівця дозволяє перевести ці заходи з декларативного рівня на рівень системної практичної реалізації.

Отже, вважаємо, що доцільність введення посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення на ПП «Сузір’я» зумовлена об’єктивними потребами підвищення ефективності менеджменту, зростанням ролі інформації в управлінні та необхідністю забезпечення цілісності інформаційно-комунікаційних процесів. Запропоноване кадрове рішення є економічно обґрунтованим, організаційно доцільним і таким, що відповідає сучасним тенденціям розвитку управління на підприємствах малого бізнесу.

Запровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення потребує чіткого визначення функціональних обов’язків та зон відповідальності (табл. 3.7), що є ключовою умовою ефективної інтеграції нового фахівця в систему управління ПП «Сузір’я». вважаємо, що нехтування цією порадою може призвести до відсутності формалізованих повноважень і розмитості відповідальності, а отже нівелювати очікуваний управлінський ефект, тому в межах інноваційного проєкту доцільно одразу закласти структурований підхід до організації діяльності цієї посади.

Таблиця 3.7

Функціональні обов'язки та зони відповідальності інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення

Напрям діяльності	Зміст функціональних обов'язків	Зона відповідальності	Взаємодія з підрозділами	Очікуваний управлінський результат
Забезпечення функціонування інформаційної інфраструктури	Підтримка працездатності комп'ютерної техніки, локальної мережі, засобів електронного зв'язку; організація доступу до інформаційних ресурсів	Технічна справність та безперервність інформаційних процесів	Керівництво, бухгалтерія, менеджери з постачання і збуту	Зменшення простоїв, підвищення стабільності управлінських процесів
Організація електронного документообігу	Налаштування та супровід електронного обміну управлінськими документами, шаблонів звітності, архівування даних	Повнота і впорядкованість управлінської інформації	Директор з економіки, головний бухгалтер, керівники підрозділів	Скорочення часу на обробку інформації, підвищення прозорості управління
Інформаційна підтримка управлінських рішень	Формування зведених інформаційних масивів, підготовка даних для аналізу діяльності підрозділів	Актуальність і достовірність управлінських даних	Керівництво підприємства, економічна служба	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Координація інформаційних потоків між підрозділами	Узгодження форматів, строків і каналів передавання інформації між підрозділами	Своєчасність і узгодженість внутрішніх комунікацій	Бухгалтерія, механічна служба, магазин, склад, кафе	Зменшення втрат інформації, підвищення керованості
Контроль інформаційної дисципліни	Моніторинг дотримання встановлених правил обміну інформацією, фіксації рішень та звітності	Дотримання регламентів інформаційного обміну	Усі структурні підрозділи	Зростання відповідальності виконавців
Інформаційна безпека та захист даних	Забезпечення резервного копіювання, контроль доступу до даних, базові заходи кіберзахисту	Збереженість і конфіденційність інформації	Керівництво, бухгалтерія	Зниження ризиків втрати або викривлення інформації
Консультаційна та навчальна підтримка персоналу	Консультування працівників, участь в організації навчання	Рівень цифрової компетентності персоналу	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів	Підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів

Джерело: власна пропозиція

Основною метою діяльності інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення пропонується визначити забезпечення безперервного, узгодженого та прозорого функціонування інформаційно-комунікаційних процесів підприємства з орієнтацією на потреби менеджменту та керівників структурних підрозділів. Відповідно, функціональні обов'язки мають охоплювати як техніко-організаційні, так і управлінсько-координаційні аспекти.

У загальноорганізаційному вимірі доцільно покласти на інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення такі ключові функції. По-перше, формування та підтримка єдиного інформаційного простору підприємства, що передбачає структурування управлінських даних, визначення стандартів їх зберігання, оновлення та використання. По-друге, координація інформаційних потоків між підрозділами, зокрема між керівництвом, бухгалтерією, механічною службою, торговельним підрозділом, складом та підрозділами громадського харчування. По-третє, адміністрування цифрових інструментів, що використовуються в управлінській діяльності (електронна пошта, спільні файли, облікові таблиці, внутрішні бази даних, хмарні сервіси).

Окремим напрямом відповідальності інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення має стати регламентація управлінських комунікацій. Йдеться про розроблення та впровадження внутрішніх правил щодо письмової фіксації управлінських рішень, порядку передавання інформації між рівнями управління, визначення обов'язкових каналів комунікації для різних типів управлінських завдань. Такий підхід дозволяє зменшити залежність управління від усних домовленостей і персональних контактів, що особливо важливо для підприємства з різнопрофільними підрозділами та значною часткою виробничого персоналу.

Важливою зоною відповідальності інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення є інформаційна підтримка керівників та менеджерів. У цьому контексті доцільно передбачити його участь у

підготовці управлінської звітності, зведених таблиць, інформаційних оглядів та оперативних довідок для директора підприємства, комерційного директора, директора з економіки та головного інженера. При цьому інженер не замінює функції економічної чи бухгалтерської служб, а забезпечує зручну форму подання та консолідацію інформації для прийняття рішень.

У межах взаємодії з бухгалтерією інженер з інформаційно-комунікаційного забезпечення пропонується розглядати як координатора інформаційного обміну, а не як відповідального за фінансовий облік. Його функції мають обмежуватися технічною та організаційною підтримкою процесів передавання фінансово-економічної інформації, автоматизацією окремих облікових процедур, а також забезпеченням захищеного доступу керівників до необхідних показників. Такий розподіл повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій і зберегти чіткість управлінської ієрархії.

Для виробничих і допоміжних підрозділів підприємства (механічна служба, склад, магазин, підрозділи громадського харчування) інженер з інформаційно-комунікаційного забезпечення має виконувати функцію інформаційного посередника, який забезпечує фіксацію та передачу даних про використання техніки, завантаження обладнання, рух матеріальних ресурсів, виконання змінних завдань і надання послуг. Це створює передумови для підвищення дисципліни інформаційного обміну без додаткового адміністративного тиску на персонал.

Окремо доцільно закріпити за інженером з інформаційно-комунікаційного забезпечення відповідальність за підтримку та розвиток цифрової компетентності персоналу. Йдеться не про повноцінне навчанняперсоналу, оскільки таким питаннями має займатись професійний коуч, а про консультаційну підтримку працівників щодо використання внутрішніх інформаційних ресурсів, стандартних програмних засобів і комунікаційних платформ. Така функція особливо важлива для підрозділів, де переважає виробничий або обслуговуючий персонал.

Запропонована система функціональних обов’язків і зон

відповідальності дозволяє інтегрувати інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення в існуючу організаційну структуру ПП «Сузір'я» без її радикальної перебудови. Водночас створюється окремий центр відповідальності за якість інформаційно-комунікаційних процесів, що підвищує узгодженість управлінських рішень, прозорість діяльності підприємства та ефективність використання управлінської інформації.

Ефективність запровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення безпосередньо залежить не лише від чіткого визначення його функціональних обов'язків, а й від готовності персоналу підприємства працювати в оновленому інформаційно-комунікаційному середовищі. У зв'язку з цим реалізація інноваційного проєкту доцільно доповнюється системним планом підвищення кваліфікації працівників ПП «Сузір'я», орієнтованим не на формування глибоких IT-компетенцій, а на розвиток практичних навичок використання управлінської інформації та цифрових інструментів у повсякденній діяльності.

Запропонований план підвищення кваліфікації має носити поетапний та диференційований характер, з урахуванням функціональної ролі працівників, рівня їх управлінської відповідальності та специфіки підрозділів. Це дозволить мінімізувати витрати, уникнути перевантаження персоналу та забезпечити прикладну спрямованість навчання.

На першому етапі доцільно зосередити увагу на керівниках підприємства та менеджерах середньої ланки (директор підприємства, комерційний директор, директор з економіки, головний інженер, менеджери зі збуту та постачання). Для цієї категорії працівників рекомендується проведення короткострокових навчальних заходів, спрямованих на формування навичок роботи з узагальненою управлінською інформацією, електронними звітами, спільними інформаційними ресурсами та цифровими каналами комунікації. Основний акцент робиться на підвищенні якості управлінських рішень за рахунок своєчасного використання достовірних даних, а не на технічних аспектах програмного забезпечення.

Другий етап доцільно орієнтувати на працівників бухгалтерії та економічної служби, які безпосередньо формують значну частину управлінської інформації. Для цієї групи персоналу пропонується навчання, спрямоване на стандартизацію інформаційних потоків, уніфікацію форматів даних, а також ефективну взаємодію з інженером з інформаційно-комунікаційного забезпечення. Такий підхід дозволяє підвищити узгодженість фінансово-економічної інформації та скоротити час її підготовки для керівництва.

Третій етап передбачає базову підготовку керівників і відповідальних осіб виробничих та обслуговуючих підрозділів (механічна служба, склад, магазин, кафе, дільниця кейтерингових послуг). У цьому випадку навчання має бути максимально прикладним і орієнтованим на формування навичок фіксації виробничих показників, передачі інформації у визначених формах та використання простих цифрових інструментів для внутрішньої звітності. Важливою умовою є адаптація навчальних матеріалів до рівня підготовки персоналу, щоб уникнути формального ставлення до процесу.

Координацію процесу підвищення кваліфікації доцільно покласти на інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення у взаємодії з менеджером з персоналу. Такий розподіл функцій дозволяє поєднати технічну експертизу з кадровими процедурами підприємства та забезпечити системність навчального процесу. Контроль за дотриманням графіків навчання та оцінкою його результативності пропонується здійснювати на рівні керівництва підприємства.

Формат навчання в межах інноваційного проєкту доцільно будувати на поєднанні внутрішніх інструктажів, коротких практичних занять і вибіркових зовнішніх курсів для окремих категорій працівників. Це дозволяє зменшити витрати на підвищення кваліфікації та водночас забезпечити оновлення знань відповідно до сучасних вимог інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Реалізація запропонованого плану підвищення кваліфікації персоналу

створює необхідні організаційні передумови для успішного функціонування нової посади та впровадження цифрових управлінських рішень. У результаті підприємство отримує не лише технічне оновлення інформаційних процесів, а й підвищення управлінської культури, дисципліни інформаційного обміну та загальної керованості діяльності ПП «Сузір'я».

Реалізація інноваційного проєкту з удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту ПП «Сузір'я» потребує попереднього обґрунтування та планування фінансових витрат. Враховуючи обмежені фінансові можливості підприємства, а також необхідність збереження збалансованої структури витрат, розрахунок здійснюється за принципом достатності, а не надмірної цифровізації. До складу витрат у межах проєкту доцільно включити декілька груп витрат (рис. 3.3)

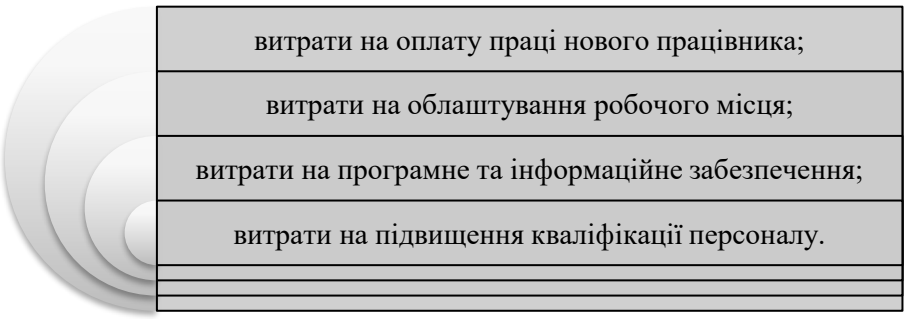


Рис. 3.3. Групи витрат на реалізацію проєкту з оптимізації управління персоналом ПП «Сузір'я»

Джерело: власні пропозиції

Витрати на оплату праці інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення. З огляду на середній рівень оплати праці інженерно-технічного персоналу на підприємстві та необхідність наближення до ринкових орієнтирів, пропонується встановити місячний посадовий оклад інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення на рівні, вищому за середній показник, але без критичного навантаження на фонд оплати праці. Раціональним компромісним варіантом у межах фінансових можливостей підприємства є встановлення окладу на рівні 12000 грн на місяць (рис. 3.4),

що відповідає функціональній складності посади та підкреслює її стратегічне значення

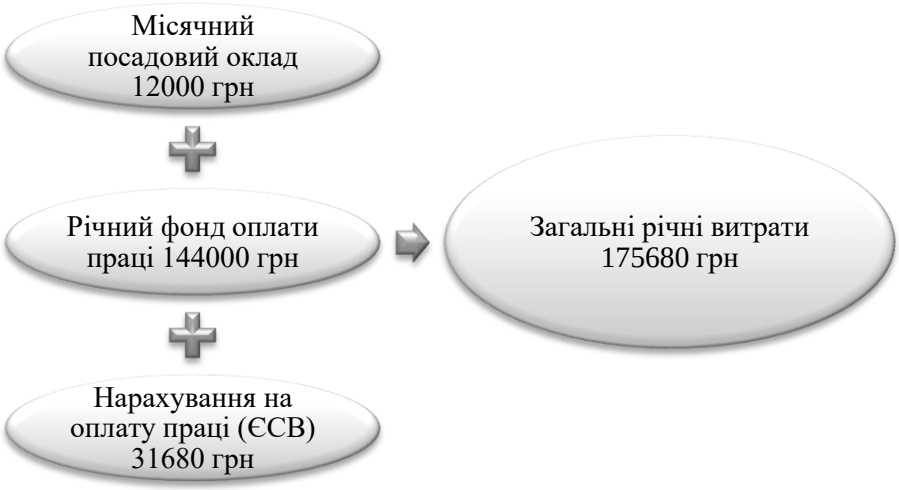


Рис. 3.4. Витрати на оплату праці інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення ПП «Сузір'я»

Джерело: власні пропозиції

Запропонований рівень оплати праці дозволяє залучити фахівця з необхідними компетенціями без суттєвого дисбалансу у структурі витрат підприємства.

Також слід передбачити витрати на облаштування робочого місця нового працівника, яке доцільно розмістити в межах апарату управління ПП «Сузір'я», поруч із керівниками та бухгалтерською службою, що забезпечить оперативний доступ до управлінської інформації та ефективну комунікацію. Оскільки на підприємстві відсутні вільні комп'ютерні ресурси, робоче місце потребує повного технічного оснащення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на облаштування робочого місця

Стаття витрат	Орієнтовна вартість, грн
Персональний комп'ютер (системний блок)	28000
Монітор	6000
Периферійне обладнання	2000
Офісні меблі	6000
Разом одноразові витрати, грн	42000

Джерело: власні пропозиції

Для виконання функцій інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення необхідним є використання базового набору програмних продуктів і комерційних сервісів, орієнтованих на документообіг, аналітику та внутрішні комунікації, тому у структурі витрат слід передбачити окремі статті для закупівлі програмного забезпечення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на програмне та інформаційне забезпечення

Найменування	Річна вартість, грн
Офісне програмне забезпечення	3500
Хмарні сервіси зберігання даних	2500
Інструменти внутрішніх комунікацій	2000
Антивірусне програмне забезпечення	1200
Разом, грн	9000

Джерело: власні пропозиції

Слід також передбачити певні витрати на підвищення кваліфікації персоналу ПП «Сузір'я». разом з тим, з урахуванням складної економічної ситуації та обмеженого бюджету, план підвищення кваліфікації персоналу у 2026 році пропонуємо реалізовувати шляхом поєднання зовнішніх онлайн-курсів та внутрішньоорганізаційного навчання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

План підвищення кваліфікації персоналу ПП «Сузір'я»

Категорія фахівців	Зона відповідальності	Напрям навчання	Термін	Очікувані компетенції
Керівники	Управлінські рішення	Цифрові інструменти менеджменту	І півріччя	Робота з аналітичними даними
Бухгалтерія	Формування даних	Електронний документообіг	ІІ півріччя	Стандартизація звітності
Відповідальні особи підрозділів	Первинна інформація	Цифрова фіксація показників	Протягом року	Підвищення дисципліни обміну інформацією

Джерело: власні пропозиції

Загальні витрати на навчання персоналу ПП «Сузір'я» пропонуємо

обмежити на рівні 15000 грн на рік, що є економічно виправданим для цього підприємства. Тоді узагальнений кошторис витрат на реалізацію проєкту становитиме

175680 + 42000 + 9200 + 15000 = 241880 грн

Економічна ефективність проєкту з упровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення в ПП «Сузір'я» визначається не лише прямим фінансовим результатом, а й сукупним управлінським ефектом, що проявляється через зниження поточних витрат, підвищення продуктивності праці та зростання доходів підприємства. Очікуваний економічний ефект формується за двома взаємопов'язаними напрямами, а саме зниженя витрат і зростання доходів ПП «Сузір'я» (рис. 3.5), а отже, матиме комплексний характер.

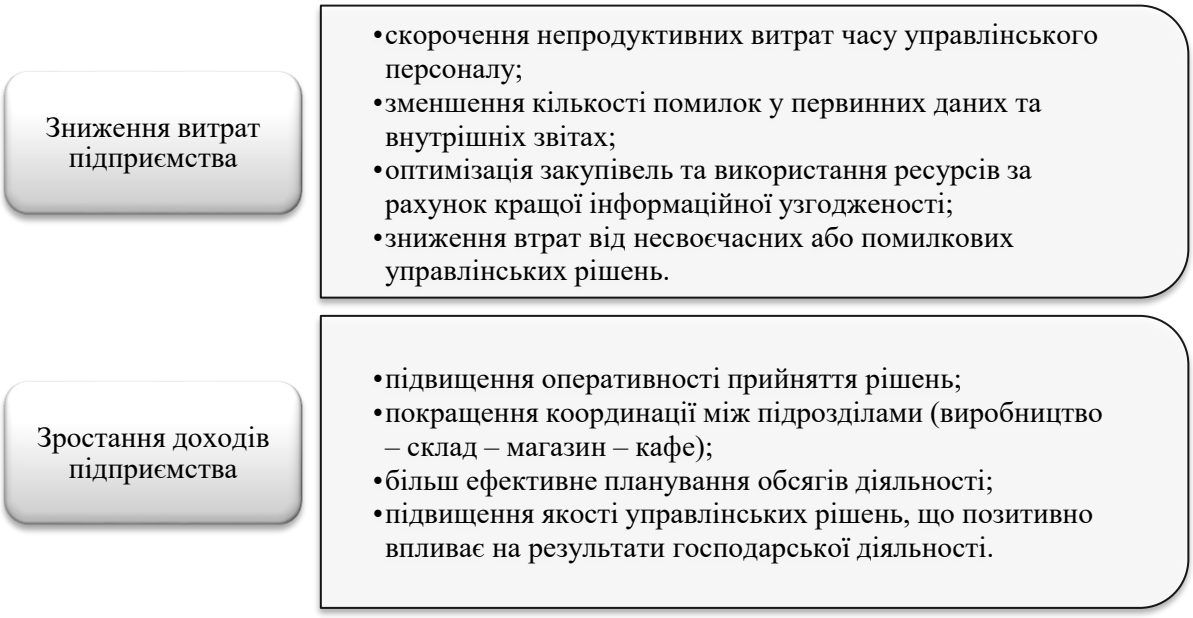


Рис. 3.5. Напрями формування економічного ефекту від запровадження пропозиції

Джерело: власна пропозиція

Розрахуємо річний економічний ефект для ПП «Сузір'я» від запровадження запропонованого проєкту за формулою:

$$Е_{заг} = Е_{вит} + Е_{дох}, \quad (3.1)$$

де $Е_{вит}$ – ефект відзниження витрат, а $Е_{дох}$ –від зростання дорходів.

З урахуванням реальних масштабів підприємства та з метою уникнення завищених очікувань, доцільно прийняти помірний, але обґрунтований сценарій ефекту від упровадження проєкту. Так, очікуваний ефект від зниження операційних та управлінських витрат приймаємо на рівні 110000 грн на рік, що пов’язано зі скороченням втрат часу, зменшенням кількості помилок у внутрішніх управлінських даних, підвищенням узгодженості дій між підрозділами. Ефект від зростання доходів підприємства, обумовлений підвищенням оперативності управлінських рішень, кращим плануванням діяльності та підвищенням керованості процесів, оцінимо на рівні 160000 грн на рік.

Таким чином, загальний річний економічний ефект становить:

$$Е_{заг} = 110000 + 160000 = 270000 \text{ грн.}$$

Зазначені показники відповідають реальній практиці впровадження базових інформаційно-комунікаційних рішень на підприємствах малого бізнесу й не потребують значних технологічних інвестицій.

Для оцінки економічної доцільності проєкту використаємо показник терміну окупності, який визначається як відношення загальних витрат на реалізацію проєкту до середньоденного економічного ефекту за формулою:

$$Т_{ок} = \frac{В_{пр}}{Е_{д}}, \qquad (3.2)$$

де $В_{пр}$- загальні витрати на реалізацію проєкту; $Е_{д}$ – середньоденний економічни ефект

Середньоденний економічни ефект визначимо як:

$$Е_{д} = \frac{Е_{заг}}{365}$$

Підставляючи розраховані значення, отримаємо:

$$Е_{д} = \frac{27000}{365} \approx 739{,}7 \text{ грн/день}$$

Оскільки за розробленим нами кошторисом загальні витрати становлять 241880 грн, термін окупносі становитиме:

$$Т_{ок} = \frac{241880}{739{,}7} \approx 327 \text{ днів}$$

Отриманий результат свідчить, що проєкт з упровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення в ПП «Сузір’я» повністю окуповується протягом одного року, що є прийнятним та економічно обґрунтованим показником для організаційно-управлінських змін. Розрахунки підтверджують, що впровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення є економічно доцільним для ПП «Сузір’я». Досягнення повної окупності протягом 327 днів свідчить про збалансованість витрат і очікуваного ефекту, а також про реалістичність запропонованих управлінських рішень.

Водночас важливо підкреслити, що економічний ефект проєкту не обмежується розрахунковим періодом. У подальші роки функціонування підприємства ефект від упорядкування інформаційних потоків, підвищення управлінської дисципліни та зростання якості управлінських рішень матиме накопичувальний характер, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПП «Сузір’я».

ВИСНОВКИ

1. Інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту є багатовимірною системою, що поєднує технічну інфраструктуру, організаційні процедури та комунікаційну культуру, і його ефективність визначається якістю інформаційних потоків, своєчасністю та достовірністю даних, релевантністю для різних рівнів управління, а також здатністю забезпечувати координацію підрозділів і підтримку прийняття оптимальних рішень; інтеграція аналітичних інструментів, цифрових платформ та систем зворотного зв'язку підвищує оперативність, точність і адаптивність управлінських процесів, водночас мінімізуючи ризики помилкових рішень, дублювання дій і затримок у виконанні завдань.

2. Сучасні управлінські комунікації організацій формуються на основі інтегрованих інформаційних систем, цифрових платформ та інструментів аналітики, що забезпечують уніфікацію інформаційних потоків, підвищення прозорості процесів і оперативність управлінських рішень. Ефективність комунікацій визначається поєднанням технічної інфраструктури, регламентів використання каналів, інтеграції систем і розвитку цифрових компетенцій персоналу, при цьому забезпечення інформаційної безпеки, архівації та управління навантаженням виступає ключовим чинником стабільності та надійності прийняття рішень. Мультиканальність, автоматизація та застосування штучного інтелекту розширюють можливості аналітичної підтримки та дозволяють зменшити трудомісткість координаційних процесів, забезпечуючи збалансовану взаємодію між формалізованими та неформальними комунікаціями.

3. Ефективність інформаційно-комунікаційних процесів у менеджменті організацій визначається інтеграцією психологічних, організаційних та соціальних детермінантів, що забезпечують своєчасність, точність та узгодженість інформаційних потоків; ключовими чинниками виступають баланс формальних і неформальних каналів, мотивація та готовність

співробітників до відкритого обміну знаннями, стиль управління та організаційна культура, що формує норми взаємодії та очікування відкритості; стандартизація процедур, інтеграція горизонтальних і вертикальних комунікаційних каналів, а також системи контролю і моніторингу забезпечують передбачуваність і керованість інформаційних процесів, тоді як сучасні методи оцінювання, що поєднують кількісні та якісні індикатори, дозволяють комплексно оцінювати ефективність та адаптивність управлінських комунікацій до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Інформаційно-комунікаційна система ПП «Сузір'я» функціонує на основі функціонально-ієрархічної структури, яка забезпечує централізацію аналітичних та фінансових потоків у керівництві та бухгалтерії, водночас виробничо-операційні підрозділи генерують значні обсяги оперативної інформації, що потребує регулярної координації та узгодження; основні інформаційні потоки формуються між операційними підрозділами, бухгалтерією та керівництвом, при цьому частина даних передається усно або у паперовому вигляді, що потенційно знижує оперативність обробки; ефективність управлінських комунікацій визначається рівнем стандартизації процедур збору, обробки та передачі даних, а також здатністю інтегрувати інформаційні потоки у єдину аналітичну систему прийняття рішень.

5. Кадровий потенціал ПП «Сузір'я» характеризується відносною стабільністю чисельності та структури персоналу, що забезпечує безперервність внутрішніх інформаційних і комунікаційних потоків та підтримку управлінської пам'яті. Функціонально-ієрархічна організаційна структура дозволяє централізувати аналітичні та фінансові дані в керівництві та бухгалтерії, водночас виробничо-операційні підрозділи формують значні обсяги оперативної інформації, що підвищує вимоги до координації та формалізації процедур збору та передачі даних. Соціально-психологічні фактори і організаційна культура визначають специфіку мотивації, стилю взаємодії та ефективність неформальних каналів комунікації, а зростання

фінансових результатів супроводжується збільшенням інформаційного навантаження на персонал, що потребує узгодженості та стандартизації інформаційних процесів.

6. Економічна ефективність діяльності ПП «Сузір'я» демонструє прямий зв'язок із організацією інформаційно-комунікаційних процесів управління, що забезпечує своєчасне коригування витрат, оптимізацію закупівель та підвищення точності планування доходів і ресурсів. Зменшення інших операційних витрат і централізація закупівель дозволили скоротити непотрібні витрати та підвищити точність обліку, тоді як регулярний обмін даними між бухгалтерією, виробництвом і підрозділами збуту сприяв стабільності фінансових результатів і підвищенню рентабельності продукції. Своєчасність та повнота інформаційних потоків забезпечили більш ефективне використання оборотних і необоротних активів, поліпшення ліквідності та платоспроможності, що в цілому підвищило економічну ефективність підприємства.

7. Ефективність діяльності ПП «Сузір'я» значною мірою визначається організацією внутрішніх інформаційних потоків і управлінських комунікацій між керівництвом, бухгалтерією та операційними підрозділами, оскільки своєчасність, точність та структурованість переданої інформації безпосередньо впливає на контроль витрат, планування ресурсів, прийняття управлінських рішень і фінансові результати. Формалізація комунікацій, чітке визначення відповідальних осіб, регулярне узагальнення даних за напрямами діяльності та запровадження внутрішніх стандартів управлінського спілкування забезпечують підвищення прозорості процесів, зменшення інформаційних розривів, оптимізацію використання ресурсів та підвищення керованості багатопрофільної структури підприємства.

8. Осучаснення інформаційного забезпечення комунікаційних процесів менеджменту ПП «Сузір'я» забезпечує підвищення прозорості управлінських рішень, скорочення часу обробки та передачі інформації, зменшення ризиків виникнення суперечливих дій і підвищення узгодженості роботи

структурних підрозділів. Використання базових цифрових інструментів, формування єдиного інформаційного поля та поступове впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє централізувати управлінські дані, покращити контроль за виконанням рішень, підвищити точність обліку ресурсів і фінансових потоків, а також створює основу для подальшої цифрової трансформації, що сприяє підвищенню ефективності та стабільності діяльності підприємства.

9. Ефективність управління персоналом у ПП «Сузір'я» значною мірою залежить від організації інформаційно-комунікаційних процесів, які наразі виконують фрагментарну роль та не мають чітко визначеної відповідальності. Впровадження посади інженера з інформаційно-комунікаційного забезпечення дозволяє централізувати управління інформаційними потоками, цифровими інструментами та комунікаційними регламентами, що підвищує узгодженість управлінських рішень, прозорість діяльності підприємства та ефективність використання управлінської інформації. Системне підвищення кваліфікації персоналу відповідно до функціональних ролей сприяє оптимізації інформаційного обміну та практичному використанню цифрових інструментів. Реалізація проєкту є економічно виправданою, окупність очікується протягом одного року, а його ефект включає зростання керованості, управлінської дисципліни та сучасної інформаційної культури на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. Humanities studies. 2021. 9(86). 127-137.

2. Аксютіна А. В., Нестерцова-Собакарь О. В., Тропін В. В. Інтелектуальна власність: навчальний посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2017. 140 с.

3. Анісімов А. В., Кулябко П. П. Інформаційні системи та бази даних: навчальний посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ. 2017. 110 с.

4. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навчальний посібник. Ірпінь: Нац. університет ДПС України. 2016. 212 с.

5. Балан О., Перерва П., Лега О. Розвиток методів формування собівартості та ціни науково-інформаційної продукції в системі менеджменту «розумного підприємства». Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». 2024. 9(199). 72-81.

6. Баніт О. В. Кроскультурна компетентність сучасного топ-менеджера міжнародної компанії. Edukacja zawodowa i ustawiczna. 2019. 4. 171-183.

7. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. 4. 193-199.

8. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 3. 60-70.

9. Богач Ю. А., Кривокульська Н. М., Скочиляс С. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8

10. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. 1(85). 72-81.

11. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2023. 4(106). 11-16.

12. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств. Кваліlогія книги. 2019. 2. 134-136.

13. Вакульчик О. М., Дрей В. В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. Механізми регулювання економіки. 2019. 4(43). 79-87.

14. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2018. 208 с.

15. Вовк І. Проблеми автоматизації управління ресурсами підприємства засобами ERP-систем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. 2(5). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vipres.pdf

16. Вовк О. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ. 2022. 62-65.

17. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Мар’єнко В. Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. Science and society: trends of interaction: collective monograph. Compiled by V. Shpak. 49-67.

18. Гамісонія В. Л., Гамисония В. Л., Федосова К. Д., Ковальова В. І., Ковалева В. И. Теоретичний аналіз сутності та оцінки комунікативної

компетентності керівника. 2020.

19. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. 4. 64-69.

20. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. 8.

21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703

22. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. 3(25). 4-12.

23. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. 4. 4-13.

24. Завербний А., Залізна Л., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2024. 60.

25. Зелінська О. В., Потапова Н. А., Волонтир Л. О. Інформаційні системи та технології в галузі. Навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 2020. 253 с.

26. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. Ефективна економіка. 2025. 5.

27. Кирич Н. Б., Мосій О. Б., Машлій Г. Б., Горбатюк В. В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. 2023. 190. 311-315.

28. Кордунов С. Ю. Аналіз впливу Big Data на ефективність інформаційного менеджменту. Моделювання та інформаційні системи в

економіці. 2024. 104. 83-94.

29. Коцовський В. М. Інтелектуальні інформаційні системи. Конспект лекцій. Ужгород: Ужгородський національний університет. 2019.

30. Кравчук О., Лебедченко В., Луців Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Економіка та суспільство. 2023. 51.

31. Кулініч Т. В., Стернюк О. Б. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. Економічний простір. 2023. 184. 101-106.

32. Ларченко О. В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. 1. 278-284.

33. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. 6. 7-18.

34. Мельник В. В. Інформаційний менеджмент як фактор розвитку інформаційного суспільства. Гуманітарний Вісник Запорізької Державної Інженерної Академії. 2018. 74. 39-47.

35. Набока Р. М. Сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюгу постачань. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. 1. 125-136.

36. Орлова Н. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. 11. 118-125. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125

37. Піонтківський П. М. Моделі організації менеджменту науково інформаційної діяльності в оборонному секторі. 2025. URL: sit.nuou.org.ua

38. Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. 1. 103-109.

39. Потапова Н. А. Інформаційна логістика в системі менеджменту підприємства. Економічний розвиток України в контексті впровадження прогресивних інформаційних технологій та систем управління. 2019. 194.

40. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

41. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text

42. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. 2(25). 139-145.

43. Руссіян О. А. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифровізації економіки: зарубіжний досвід. Інфраструктура ринку. 2020. 50. 174-181.

44. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2020. 3(4). 137-141.

45. Сергій К., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. Аспекти публічного управління. 2024. 12(3). 50-58.

46. Скворчевський О. Є. Наскрізний інформаційний менеджмент життєвого циклу високотехнологічних машинобудівних продуктів. Комп'ютерні технології і мехатроніка: матеріали. 2022. 75-79.

47. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. Бізнес інформ. 2024. 4. 284-290.

48. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. 44.

49. Стецюк П. А. Інформаційне забезпечення управління фінансовими

ресурсами підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. 2. 48-55.

50. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. 64. 283-291.

51. Топазли Р. Цифровізація публічного управління як чинник модернізації будівельної галузі в Україні. Економічний простір. 2025. 200. 119-124. URL: https://doi.org/10.30838/EP.200.119-124

52. Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. Підприємництво і торгівля. 2021. 31. 13-19.

53. Трященко В., Титар Т. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. 44.

54. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. 19.

55. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2021. 2. 194-196.

56. Тюхтенко Н. А. Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. 24(1(59)). 125-138.

57. Федоришина Л. М. Комунікативна компетентність як основа ефективності сучасного керівника. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави. 2025. 240. 83.

58. Халахур Ю. Тімбілдинг як метод управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. 60.

61. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. 25. 54-58. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602

62. Чобіток І. О. Вплив цифровізації на управління інноваційним

розвитком підприємств: міжнародний досвід. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. 4. 161-169.

63. Чорна Л., Коваленко О., Гончар О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2021. 298(5(2)). 209-213.

64. Шмалій Л. В. Формування ефективної системи інформаційного забезпечення менеджменту. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. 3. 92-98.

65. Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. 2. 99-105.

66. Шукліна В. В. Аналітичний інструментарій вимірювання інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. 1. 214-227.

67. Юрчук Н. П., Міронова Ю. В. Розробка інформаційних систем для цифрового менеджменту: виклики та перспективи. Ефективна економіка. 2024. 12.

68. Яременко Л. І. Роль інформаційного менеджменту та його значення для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних. 2025. 170.

69. Abdul O., Kozlovski E. The role of communication management within the virtual team in an international projects based organisation. Archives of Business Research. 2023. 11(9). 205-218. URL: https://doi.org/10.14738/abr.119.15534

70. Belova I., Homotiuk A., Yaroshchuk O. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. Ekonomichnyy analiz. 2024. 34(1). 42-52.

71. Hnylianska O. The role of the information and communication management in the strategic management of the organization. SEMI. 2024. 8(1).

182-196. URL: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.182

72. Neill M., Bowen S. A. Advancing strategic internal communication: Examining leadership communication during the COVID 19 pandemic. International Journal of Business Communication. 2021. 58(4). 566-582. URL: https://doi.org/10.1177/2329488420928182

73. Panchenko V. Менеджмент інформаційної безпеки комерційного підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. 3(36). 219-228.

74. Shah P. K., Agrawal P. The role of business intelligence in enhancing organizational communication and performance management in multinational corporations. EPH International Journal of Applied Science. 2025. 11(2). 38-45. URL: https://doi.org/10.53555/gkv6s460

ДОДАТКИ