

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ШВЕЦЬ КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТА КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _
засідання кафедри менеджменту
від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Швець Катерині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства
Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність інформаційних та комунікаційних процесів підприємства; визначити особливості управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства; узагальнити методичні підходи до аналізу та оцінки системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства; охарактеризувати діяльність підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; проаналізувати поточний стан системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства; оцінити ефективність системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024р.

АНОТАЦІЯ

Швець К. С. Формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретико-методологічні основи формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства. Узагальнено сучасні наукові підходи до організації інформаційної взаємодії, обґрунтовано значення своєчасного, повного та достовірного обміну інформацією для підвищення ефективності управлінських рішень. Під інформаційно-комунікаційними процесами розглянуто комплекс взаємопов'язаних потоків даних і засобів їх передачі, що формують управлінське середовище підприємства в умовах цифровізації економіки.

У роботі проведено аналіз структури системи управління інформаційними та комунікаційними процесами, визначено її ключові елементи: суб'єкт і об'єкт управління, інформаційні ресурси, канали комунікації, інфраструктуру, регламентуючу базу, організаційно-функціональну структуру, механізми зворотного зв'язку й контролю. Встановлено, що результативність інформаційних та комунікаційних процесів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, координацію внутрішніх підрозділів, а також на рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Запропоновано принципи побудови сучасної системи управління, серед яких системність, планування, стандартизація, зворотний зв'язок та неперервність.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що система управління інформаційними та комунікаційними процесами розглядається як єдина цілісна система, а не як окремі підсистеми. Такий інтегрований підхід дозволяє уникнути

дублювання функцій, мінімізувати інформаційні втрати, покращити координацію управлінських дій та посилити стратегічну стійкість підприємства.

Запропоновані рекомендації мають практичну значущість для підприємств, що прагнуть оптимізувати інформаційно-комунікаційні потоки, підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Ключові слова: система управління, інформаційні процеси, комунікації, підприємство, інформаційні ресурси, передача, комунікаційні канали, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТА КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та складові системи інформаційних та комунікаційних процесів підприємства.....	8
1.2. Особливості управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи інформаційних та комунікаційних процесів	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників.....	24
2.2. Аналіз поточного стану інформаційних та комунікаційних процесів на підприємстві.....	30
2.3. Оцінка ефективності управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління інформаційними та комунікаційними процесами є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, адже зростання вимог споживачів та цифрова трансформація бізнесу зумовлюють потребу у нових підходах до організації інформаційно-комунікаційної системи. Для оперативного реагування на ринкові зміни підприємства мають мати дієву систему збору, обробки та передачі інформації.

Проблематику управління інформаційними та комунікаційними процесами досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Н. Орлова, М. Кадничанський, А. Маслов, Л. Сагер, Г. Захарчин, О. Мосіюк, М. Денисенко, І. Колос, К. Безгін. Водночас, питання формування єдиної системи управління інформаційними та комунікаційними процесами на підприємствах молокопереробної галузі залишаються недостатньо вивченими.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність інформаційних та комунікаційних процесів підприємства;
- визначити особливості управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства;
- узагальнити методичні підходи до аналізу та оцінки системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства;

- охарактеризувати діяльність підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- проаналізувати поточний стан системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства;
- оцінити ефективність системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства.

Матеріали дослідження. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, наукові праці, сучасні методики в галузі інформаційних систем і корпоративних комунікацій, електронні ресурси, а також власні аналітичні дослідження (розрахунки, моделювання, оцінки ефективності).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що система управління інформаційними та комунікаційними процесами розглядається як єдина, цілісна структура, а не як сукупність окремих підсистем. Такий інтегрований підхід сприяє усуненню дублювання функцій, зменшенню інформаційних втрат, підвищенню координації управлінських дій та зміцненню стратегічної стійкості підприємства.

Практична значущість роботи. полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інформаційно-комунікаційними процесами на підприємствах молокопереробної галузі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (18–20 жовтня 2024 р., м. Пшеворськ) [30] та «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., м. Луцьк) [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інформаційних та комунікаційних процесів підприємства

Стрімкий розвиток бізнес-середовища зумовлює необхідність вдосконалення підходів до управління підприємствами різних галузей економіки. У цих умовах ключову роль відіграють інформаційні та комунікаційні процеси, які забезпечують ефективність функціонування підприємств та їх конкурентні переваги на ринку. Розуміння сутності цих процесів та механізмів управління ними є важливою передумовою для формування дієвої системи управління, що відповідає вимогам сучасної економіки.

Дослідження інформаційних та комунікаційних процесів необхідно розпочати з аналізу базових понять «інформація» та «комунікації», які є фундаментальними для розуміння сутності об'єкта дослідження. Варто зазначити, що аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «інформація». Це зумовлено тим, що інформація є складним і багатоаспектним явищем, яке вивчається різними науками – філософією, кібернетикою, економікою, менеджментом та іншими. Кожна наукова галузь розглядає інформацію відповідно до своїх дослідницьких завдань та специфіки. Внаслідок цього вчені пропонують різні визначення, які відображають певні сторони цього поняття, але не охоплюють його повністю. Ця різноманітність підходів створює певні труднощі для формування єдиного визначення, яке б відповідало всім аспектам використання інформації в управлінській діяльності.

Так, Б. Кормич визначає інформацію як структуровані та задокументовані відомості, передані або оприлюднені у формі, що забезпечує їхнє сприйняття

іншими особами [10]. В. Ліпкан трактує інформацію з точки зору соціального підходу, визначаючи її як результат діяльності людського суспільства. Він вважає, що вона об'єктивно існує у просторі та часі, але стає усвідомленою лише в процесі пізнання людиною навколишньої дійсності [13]. Виділяють два головні погляди на природу інформації. Перший – атрибутивний підхід, згідно з яким інформація є властивістю всіх матеріальних речей у світі (тобто невід'ємною частиною матерії). Другий – функціональний підхід, який стверджує, що інформація з'являється тільки як результат свідомої діяльності людей та існує лише на соціальному рівні, де люди можуть її сприймати та використовувати [21].

Якщо говорити про інформацію в управлінні, то можна трактувати її як сукупність структурованих даних, фактів, знань або повідомлень, використовуються для прийняття управлінських рішень та реалізації функцій менеджменту. Інформація може існувати у різноманітних формах – від сигналів у природі до цифрових даних у комп'ютерних системах, і характеризується такими властивостями як об'єктивність, доступність, повнота, актуальність та цінність. У сучасному світі інформація розглядається як ресурс, що має здатність впливати на прийняття рішень, формування знань та розвиток суспільства.

Існує чимало підходів до класифікації інформації. В менеджменті інформацію класифікують за такими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація інформації в менеджменті

Ознака	Вид інформації
1	2
За функціям управління	Планова, організаційна, мотиваційна, контрольна, регулятивна
За відношенням до об'єкту управління	Вхідна (зовнішня, внутрішня), вихідна (внутрішня, зовнішня)
За моментом виникнення	Первинна, вторинна
За сталістю змісту	Постійна, умовно-постійна, змінна
За сутністю	Інформація про предмети, інформація про процеси

Продовження таблиці 1.1.

1	2
За елементами структури	Символ, реквізит, показник, масив, інформаційний потік, інформаційна база
За місцем утворення	Внутрішня, зовнішня
За ступенем насиченості	Надлишкова, достатня, недостатня
За ступнем впливу на управлінські рішення	Релевантна, не релевантна
За актуальністю	Актуальна, неактуальна

Примітка: складено автором на основі джерела [6]

Сутність інформації пов'язана з процесами її передачі та обміну між суб'єктами. Інформація реалізує свій потенціал і набуває практичної значущості лише тоді, коли вона стає частиною комунікаційних процесів. Комунікація виступає логічним продовженням і практичним втіленням інформаційних процесів, перетворюючи дані на значущі повідомлення.

В різних наукових працях поняття «комунікація» також трактується по-різному. Слово «комунікація» походить від латинського «commūnicātiō», що означає «повідомлення» або «передача». Це латинське слово пов'язане з дієсловом «commūnicō» – «роблю спільним», «повідомляю», «з'єдную», яке утворене від слова «commūnis» – «спільний» [4]. Така історія походження слова показує головну суть комунікації – створення спільного розуміння через обмін інформацією між людьми. П. Курпіта вважає, що комунікація – це процес обміну інформацією між людьми через слова, букви, символи та жести. Під час комунікації люди висловлюють своє ставлення до думок і розуміння інших, що допомагає будувати довіру та знаходити взаєморозуміння щодо різних поглядів [12].

В контексті управління підприємством комунікація виступає стратегічним процесом обміну інформацією між учасниками організаційної структури для забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів. Це цілеспрямована інформаційна взаємодія між керівництвом, співробітниками, підрозділами та

зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечує координацію дій, прийняття управлінських рішень та досягнення організаційних цілей.

Процеси управління підприємством та ухвалення управлінських рішень нерозривно пов'язані з використанням різноманітних інформаційних потоків в організації. Саме тому реалізація управлінської діяльності безпосередньо корелює з поняттям інформаційного процесу.

Під інформаційним процесом розуміють комплекс послідовних операцій з даними, спрямований на досягнення конкретного результату. Етапи інформаційного процесу представлені на рис. 1.1.

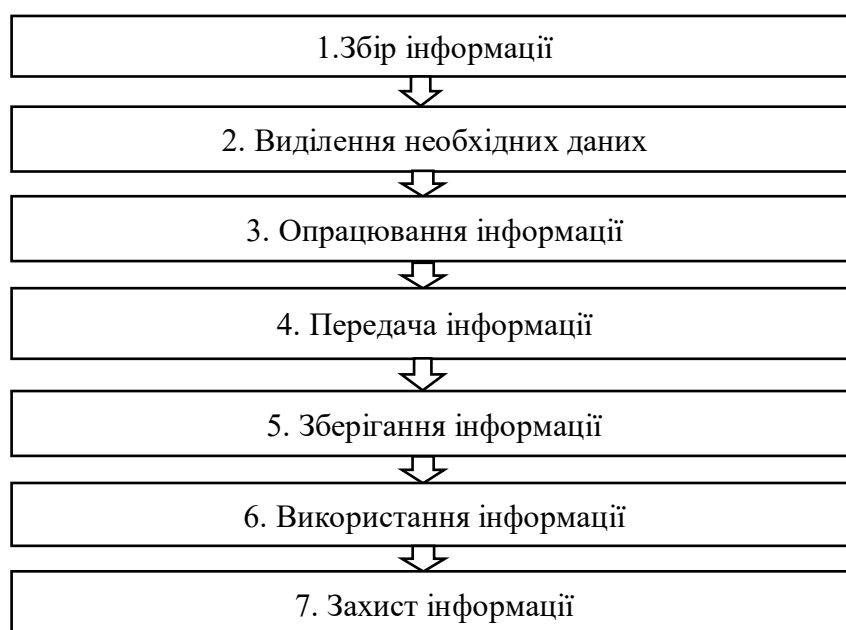


Рис 1.1. Етапи інформаційного процесу.

Примітка: складено автором на основі джерела [2]

Інформаційний процес починається зі збору інформації, коли організація виявляє та відбирає релевантні дані з різноманітних джерел. Наступним кроком є інформаційний пошук, під час якого відбувається виділення необхідних відомостей у наявних інформаційних масивах. Далі здійснюється опрацювання даних, що передбачає формування нових інформаційних одиниць на базі існуючої інформації.

Після цього відбувається передача інформації – трансформація даних у формат, оптимальний для сприйняття та практичного застосування. Наступним кроком є зберігання інформації, що передбачає фіксацію інформації на матеріальних або цифрових носіях для подальшого використання. Передостаннім етапом виступає використання отриманих даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завершує процес інформаційна безпека, яка спрямована на захист інформаційних ресурсів від випадкових втрат, пошкоджень чи несанкціонованого доступу [2].

Розглянувши послідовність інформаційного процесу від збору даних до зберігання інформації, варто зазначити, що ефективність цього процесу суттєво залежить від якості комунікаційних взаємодій в організації. Будь-який комунікаційний процес включає в себе основні елементи: відправник (той, хто генерує інформацію), повідомлення (власне зміст), канал передачі (засіб, яким передається інформація), одержувач (той, хто сприймає інформацію) та зворотний зв'язок (реакція на отриману інформацію). За допомогою цих елементів обмін інформацією реалізується за допомогою наступних послідовних етапів:

- 1) формування концепції, коли відправник комунікації визначає зміст інформації для передачі та окреслює ключову ідею, яка стане основою інформаційного обміну;

- 2) трансформація ідеї у зрозумілі символи, тобто відправник кодує свою думку через вербальні та невербальні засоби – слова, інтонаційні відтінки, жестикуляцію, символічні позначення, та обирає оптимальний канал для її трансляції;

- 3) трансляція закодованого повідомлення до адресата через попередньо визначений комунікаційний канал;

- 4) інтерпретація повідомлення одержувачем, тобто процес декодування, який полягає у перетворенні отриманих символів на змістовну інформацію, що дозволяє одержувачу досягнути первинний задум відправника;

5) етап зворотного зв'язку, який суттєво підвищує результативність комунікативного акту, хоча не завжди присутній у комунікаційному процесі. При наявності зворотного зв'язку учасники комунікації змінюють свої функціональні ролі: одержувач перетворюється на відправника і навпаки [8].

Розглянувши ключові етапи інформаційного та комунікаційного процесу, стає очевидним, що вони безпосередньо пов'язані один з одним. Взаємозв'язок цих процесів полягає в тому, що інформаційні процеси забезпечують змістовну складову комунікацій, тоді як комунікаційні процеси створюють канали для руху інформації. Саме цей синергетичний зв'язок визначає роль обох процесів у функціонуванні підприємства, забезпечуючи координацію діяльності структурних підрозділів, прискорення обміну даними та підвищення загальної ефективності управління.

Особливого значення інформаційні та комунікаційні процеси набувають при прийнятті управлінських рішень, оскільки вони забезпечують керівництво актуальними даними та створюють механізми для обговорення альтернатив і доведення рішень до виконавців. Таким чином, інформаційні та комунікаційні процеси виступають взаємопов'язаними елементами системи управління підприємством, забезпечуючи його стійке функціонування та розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища. Їх ефективна організація дозволяє оптимізувати управлінські взаємодії та підвищити результативність діяльності організації в цілому.

1.2. Особливості управління інформаційними та комунікаційними процесами

Враховуючи роль інформаційних та комунікаційних процесів у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, виникає потреба у формуванні комплексної системи управління цими процесами. Сучасний бізнес потребує

структурованого підходу до організації інформаційних потоків та комунікаційних каналів, який би забезпечував своєчасність, достовірність та повноту даних на всіх рівнях прийняття рішень.

Для реалізації такого підходу необхідно розуміти сутність системи управління як фундаментального поняття в організації бізнес-процесів. В працях різних науковців поняття «система управління» трактується по-різному. Загалом, система управління – це цілісна структура, що складається з окремих, але взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує свою роль для досягнення спільного результату [25]. Якщо говорити про систему управління підприємством, А. Устенко визначає її як сукупність взаємопов'язаних підсистем – цільової, забезпечувальної, функціональної, керуючої, керованої, науково-методичної та зовнішньої, які сприяють ухваленню та впровадженню ефективних управлінських рішень, орієнтованих на задоволення конкретних ринкових потреб [28].

Попри ключову роль інформаційно-комунікаційних процесів у забезпеченні злагодженої взаємодії між усіма складовими системи управління, їхнє значення часто залишається поза належною увагою. У фокусі управлінських підходів переважають економічні, технічні та організаційні аспекти, тоді як інформаційна взаємодія сприймається як другорядна. Проте сучасна практика доводить, що ефективність управління значною мірою залежить від якості обміну інформацією, своєчасності прийняття рішень та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому управління інформаційними та комунікаційними процесами варто розглядати не як допоміжну функцію, а як одну з центральних складових загальної системи управління.

Система управління інформацією та комунікаціями є ключовою підсистемою загальної системи управління організацією, яка забезпечує координацію, оперативність і прозорість управлінських процесів. Її головне призначення – організувати ефективний обмін інформацією як усередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Враховуючи виклики сучасного ринкового середовища та динаміку цифровізації бізнесу, система управління інформаційними та комунікаційними процесами повинна мати чітко окреслену структуру (табл. 1.2). Її побудова базується на поєднанні як інформаційної, так і комунікаційної складових, які, хоч і мають різну функціональну природу, діють у тісному взаємозв'язку.

Таблиця 1.2

Структура та елементи системи управління інформаційними та комунікаційними процесами

Елемент	Характеристика
Суб'єкт управління	Вищі рівні менеджменту, IT-департаменти, служби комунікацій, які формують цілі, приймають рішення та впливають на процеси інформаційного обміну.
Об'єкт управління	Інформаційні потоки, канали комунікації, дані, що циркулюють в межах і поза межами організації.
Інформаційні ресурси	Сукупність внутрішніх і зовнішніх даних, документів, звітності, баз знань, необхідних для ухвалення рішень.
Комунікаційна інфраструктура	Технічне й програмне забезпечення для організації інформаційного обміну.
Організаційно-функціональна структура	Підрозділи й персонал, які відповідають за реалізацію інформаційно-комунікаційних процесів.
Типи та канали комунікації	Вертикальні, горизонтальні, діагональні потоки; формальні й неформальні канали.
Регламентуюча база	Нормативні документи, які встановлюють порядок роботи з інформацією та комунікаціями.
Зворотний зв'язок і контроль	Інструменти оцінки ефективності комунікаційних процесів та корекції дій.

Примітка: розроблено автором на основі [28, 19, 22, 7]

Для того, щоб система управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства ефективно функціонувала, необхідно дотримуватися певних принципів її побудови, адже вони забезпечують організацію, впорядкування, контроль і постійне вдосконалення процесів обміну інформацією як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Пересада А. пропонує наступні принципи побудови системи комунікацій на підприємстві (табл. 1.3).

Варто звернути вагу, що принципи побудови системи комунікацій, наведені вище, є цілком релевантними і для формування системи управління інформацією.

Інші науковці наголошують, що інформаційно-комунікаційні процеси повинні узгоджуватись із стратегічними цілями організації, бути послідовними в застосуванні методів і стратегій управління на всіх рівнях розвитку підприємства та його структурних підрозділів, мати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розмежовувати відповідальності, забезпечувати безперервність процесів та зворотній зв'язок.

Таблиця 1.3

Принципи побудови системи комунікацій на підприємстві

Принцип	Сутність
Системності	Передбачає формування системи комунікацій як комплексу взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку.
Стандартизації	Передбачає впорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства.
Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики.
Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися.
Зобов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики.
Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства.
Спеціалізації	Використання як інструментів комунікації спеціалізованих інформаційних систем.
Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб усі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації.
Розвитку та вдосконалення	Передбачає постійне вдосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; упровадження нових технологій.
Неперервності	Рациональне організування процесів функціонування системи комунікацій на основі отриманої інформації.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [19]

Вітчизняна наукова та практична література часто подає систему управління інформацією та комунікаціями окремо, що не повною мірою відповідає викликам цифрової економіки. На нашу думку, ефективне управління в сучасному підприємстві неможливе без інтеграції цих підсистем у єдину логічну структуру.

Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити інформаційні втрати й підвищити адаптивність організації до змін. Тому ми вважаємо, що на основі описаних принципів можна побудувати комплексну систему управління інформаційними та комунікаційними процесами, яка б інтегрувала як потоки інформації, так і засоби їх передачі. Інші сучасні підходи до управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства, їх детальний опис та систематизація представлені в додатку А. Практична значущість такого комплексного підходу підтверджується статистикою, яка демонструє гостроту проблем у сфері комунікацій. Дослідження показують, що переважна більшість керівників у розвинених країнах – понад 70% у США та близько 85% в Японії – визначають саме комунікаційні проблеми як основну перешкоду для ефективної роботи своїх компаній [20].

Реалізація запропонованих вище принципів управління інформаційно-комунікаційними процесами неможлива без застосування відповідного інструментарію. В умовах цифрової економіки арсенал таких інструментів постійно розширюється, надаючи підприємствам нові можливості для оптимізації інформаційних потоків та комунікаційних зв'язків. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й підвищити прозорість управління та оперативність прийняття рішень. Розглянемо основні категорії інструментів, які дозволяють ефективно управляти інформаційно-комунікаційними процесами на сучасному підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти управління інформаційно-комунікаційними процесами

Категорія інструментів	Приклади	Функціональне призначення
1	2	3
Системи управління контентом	WordPress, Drupal, 1C-Бітрікс	Централізоване зберігання, класифікація та управління корпоративним контентом

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Корпоративні соціальні мережі	Office 365, Facebook Workplace	Створення єдиного комунікаційного простору для обміну знаннями та ідеями
Системи управління проєктами	Jira, Trello, Asana	Координація роботи команд та забезпечення прозорості робочих процесів
Платформи для відеоконференцій	Zoom, Microsoft Teams, Google Meet	Забезпечення віддаленої комунікації та проведення нарад
Месенджери	Telegram, Viber	Оперативний обмін повідомленнями та файлами
CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Бірпикс24	Управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами
Системи електронного документообігу	АСКОД, FossDoc, M.E.Doc	Автоматизація документообігу та бізнес-процесів
Аналітичні платформи	Power BI, Tableau, Google Analytics	Аналіз даних для прийняття управлінських рішень

Примітка: розроблено автором

Налагоджені інформаційно-комунікаційні процеси є ключем до успіху сучасних підприємств. Поєднання технічних засобів, правильних методів і людського фактору створює ефективну систему управління інформацією. Компанії, які приділяють належну увагу вдосконаленню комунікацій, отримують суттєві переваги у прийнятті рішень, координації дій та адаптації до змін. Важливо не просто впроваджувати окремі інструменти, а будувати цілісну систему, що враховує особливості конкретного бізнесу та підтримує його стратегічні цілі. Лише за умов інтеграції технологій, процесів та управлінських підходів можна досягти стабільного розвитку та забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. Формування такої системи вимагає системного мислення, аналітичного підходу та постійного вдосконалення внутрішніх механізмів взаємодії. Успішна комунікаційна стратегія має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Її ефективність визначається не лише технологічними рішеннями, а й культурою організації та готовністю до змін.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства

Ефективне управління інформаційними та комунікаційними процесами є невід'ємною складовою функціонування сучасного підприємства. Для належної оцінки та вдосконалення цієї системи доцільно застосовувати методичні підходи, що дозволяють всебічно проаналізувати її основні елементи, виявити проблемні зони та запропонувати шляхи оптимізації.

Аналіз системи управління повинен охоплювати такі компоненти, як керуюча й керована підсистеми, інформаційні ресурси, канали комунікації, нормативна база та інші елементи, розглянуті в попередніх розділах. Методичний інструментарій має забезпечити комплексне дослідження взаємозв'язків між цими складовими та їхній вплив на загальну ефективність інформаційно-комунікаційних процесів.

Попри значний науковий доробок, залишається актуальною проблема оцінки ефективності комунікаційних процесів. Існуючі підходи здебільшого є фрагментарними, що ускладнює формування цілісного уявлення про рівень комунікаційної діяльності підприємства. Відсутність уніфікованих методик оцінювання призводить до суб'єктивності результатів, адже підприємства розробляють власні підходи, що базуються на експертних оцінках і часто не враховують галузеву специфіку. Впровадження адаптивних, верифікованих індикаторів дозволило б суттєво підвищити якість управлінських рішень і загальний рівень комунікаційної зрілості підприємств.

Процес оцінки ефективності управління комунікаціями має свої особливості для кожного підприємства, проте можна виділити низку універсальних етапів (табл. 1.5).

У науковій літературі запропоновано кілька підходів до оцінки управління комунікаціями: експертні, кількісні та комбіновані. Один із комплексних варіантів подає Л. Сагер, який виділяє чотири ключові компоненти: підсистему

менеджменту, інформаційну, технологічну та соціально-психологічну [24]. Аналіз управлінської підсистеми дозволяє оцінити ефективність регламентів і контролю, а інформаційний блок охоплює обробку, зберігання та передавання даних, що є критично важливим для безперервного функціонування підприємства. Технологічна складова вказує на відповідність технічної інфраструктури сучасним вимогам, а соціально-психологічна – на рівень комунікативної культури в колективі, що прямо впливає на результативність взаємодії.

Таблиця 1.5

Універсальні етапи оцінювання ефективності управління комунікаціями

Етап	Зміст
Визначення об'єкта, предмета та цілей дослідження	Формується загальне уявлення про об'єкти, які підлягають оцінці, визначаються ключові характеристики комунікаційної системи та цілі аналізу
Розробка критеріїв для оцінки ефективності	Формування системи показників, які дозволять об'єктивно оцінити ефективність комунікаційних процесів за різними аспектами їх функціонування
Проведення оцінки комунікаційних процесів на підприємстві	Збір необхідної інформації, опитування, анкетування, спостереження та інші методи дослідження відповідно до розроблених критеріїв
Аналіз результатів	Обробка зібраної інформації, виявлення проблемних аспектів управління комунікаційними процесами та формування загальних висновків щодо ефективності комунікаційної системи
Розробка й реалізація коригувальних заходів та управлінських рішень	Формування комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності управління комунікаційними процесами.

Примітка: розроблено автором

Цілісний підхід також запропонували Т. Момот і М. Кадничанський, які застосовують інвестиційний критерій оцінювання, розглядаючи комунікації як актив, що формує вартість підприємства [15]. Їхній підхід демонструє нову методологічну перспективу – оцінка не лише внутрішніх процесів, а й потенційного стратегічного впливу комунікацій на репутацію та інвестиційну привабливість.

Водночас кількісні методи, зокрема моделі, розроблені О. Шубіним і І. Сіменком, дозволяють сформулювати вимірювані критерії ефективності [33].

Однак, навіть точні математичні розрахунки не здатні повністю охопити якісні аспекти, такі як довіра чи психологічна атмосфера, що залишаються поза межами формалізованих оцінок.

У продовження цієї концепції варто звернути увагу на метод оцінювання ефективності комунікаційної діяльності підприємства, який також запропонований Л. Сагером. На етапі аналізу результатів він передбачає використання комплексного індикатора, що охоплює чотири ключові складові комунікацій (організаційну, технологічну, соціально-психологічну та інформаційну) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація підходів до оцінки ефективності внутрішніх комунікацій

Напрямок оцінки	Опис	Сучасні тенденції
Організаційний	Оцінка ефективності управлінських аспектів, зокрема менеджменту та стратегічного планування.	Врахування змін в управлінні за допомогою цифрових платформ та AI.
Технологічний	Використання сучасних інструментів і технологій для оптимізації комунікаційних процесів.	Інтеграція штучного інтелекту, автоматизація обміну інформацією.
Соціально-психологічний	Оцінка взаємодії працівників, рівня лояльності, злагоженості у колективі.	Аналіз комунікацій через соціальні мережі, онлайн-інструменти для співпраці.
Інформаційний	Оцінка якості інформаційних потоків, точності та своєчасності обміну інформацією	Використання цифрових каналів для моніторингу та аналізу інформаційних потоків.

Примітка: розроблено автором на основі джерел [22,23,24]

Ефективність кожного напрямку вимірюється за допомогою трьох коефіцієнтів (коефіцієнт структурованої впорядкованості, коефіцієнт функціональної ефективності, коефіцієнт адаптивності та гнучкості), які відображають різні аспекти функціонування комунікаційної системи. Результати оцінювання зводяться до інтегрованого показника ефективності комунікацій, який подається у вигляді функціональної залежності [22]:

$$\bar{K} = f\{K_1, K_2, K_3, K_4\}, \quad (1.1)$$

де K_1, K_2, K_3, K_4 — це показники, що характеризують відповідно організаційну, технологічну, соціально-психологічну та інформаційну складові внутрішніх комунікацій підприємства.

Сутність цієї формули полягає в тому, що загальний рівень ефективності ($\bar{K}$) є результатом комплексної взаємодії зазначених компонентів. Таким чином, будь-які зміни в окремих складових комунікаційного процесу безпосередньо впливають на загальну ефективність управління комунікаціями. Це дозволяє підприємству цілеспрямовано вдосконалювати слабкі ланки та підвищувати якість комунікацій в цілому.

Існує низка інших методів, які використовуються для аналізу складових і оцінки ефективності системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства, основні з яких наведено в додатку Б.

Водночас, варто зазначити, що традиційні підходи часто не враховують динамічність сучасного бізнес-середовища та специфіку інформаційних потоків різних підприємств. На нашу думку, методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства повинні базуватися на семи послідовних етапах, які, на відміну від існуючих методів, забезпечують комплексність та адаптивність оцінювання. На першому етапі визначаються цілі і завдання комунікаційних процесів та встановлюються ключові показники ефективності, проте важливо, що KPIs були не лише статичними, але й враховували стратегічну гнучкість підприємства. Другий етап передбачає оцінку організаційної структури, яка, всупереч поширеній думці, має розглядатись не як окрема система, а як інтегрований компонент загальної екосистеми підприємства.

Особливу увагу слід приділити третьому етапу – аналізу інформаційних потоків, де є важливими не стільки кількість інформації, скільки її релевантність та

своєчасність для прийняття управлінських рішень. Вимірювання ефективності комунікацій на четвертому етапі має виходити за межі суб'єктивних оцінок і спиратися на об'єктивні індикатори впливу на бізнес-процеси. Поширена помилка при оцінці технічної інфраструктури – фокусування лише на її модерності, тоді як критичним є аналіз її інтеграції з бізнес-потребами та культурою підприємства. Щодо шостого етапу, то дискусійним залишається питання вартісної оцінки нематеріальних вигод від ефективних комунікацій, проте ми пропонуємо використовувати комбіновані методики оцінювання, які враховують як кількісні, так і якісні показники.

Завершальний етап моніторингу та адаптації є не просто заключним, а наскрізним процесом, який має інтегруватися в усі попередні етапи, забезпечуючи безперервність удосконалення. Застосування запропонованих методичних підходів, на відміну від фрагментарних методів аналізу, дозволяє підприємству сформувати цілісне бачення ефективності комунікаційних процесів та своєчасно адаптувати їх до викликів сучасного інформаційного суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

***** * ***** ***** ***** ***** — підприємство з багатою історією, яке понад 40 років є невід’ємною частиною *****. Хоча юридично воно зареєстроване у ***** області (*****, ***** область, ***** р-н, м. *****, вул. ***** *****, буд. *), саме на ***** сформувалися його традиції сироробства. Завод почав свою роботу ще у ***** році, а з *****-х років його продукція під маркою «*****» здобула визнання серед українських споживачів.

Проте в ***** році підприємство опинилося у складному фінансовому становищі, що призвело до зупинки виробництва наприкінці ***** року. Новий етап у його житті розпочався у ***** році, коли завод приєднався до групи компаній «***** ***». Це дало можливість не лише відновити роботу, а й провести масштабну модернізацію. Відродившись, підприємство продовжило роботу вже в оновленому форматі, з чітко визначеними правовими засадами та стратегічними цілями.

*** ***** — це товариство з додатковою відповідальністю, що спеціалізується на виробництві високоякісної молочної продукції відповідно до українських і європейських стандартів. Підприємство активно розширює асортимент, вдосконалює технології, зміцнює позиції на внутрішньому ринку та прагне вийти на міжнародний рівень. Важливими напрямками є підтримка місцевих постачальників сировини та впровадження енергоефективних технологій.

Основна діяльність заводу зосереджена на переробці молока та виробництві широкого спектру молочних продуктів. Стратегія розвитку включає виготовлення інших харчових товарів, що посилює конкурентоспроможність підприємства. Завод самостійно здійснює збут продукції через систему оптової торгівлі, яка охоплює не лише молочні вироби, а й супутні товари — яйця, олії, жири.

Для ефективної логістики підприємство має сучасні складські приміщення та реалізує стратегію раціонального використання ресурсів, зокрема через здачу в оренду нерухомості та обладнання, що формує додаткові доходи.

Асортимент охоплює натуральне вершкове масло, різноманітні сири та білково-жирові продукти з високим вмістом вітамінів і мінералів. Продукція реалізується під торговими марками «*****» та «*****». Завод має потужності для щодобової переробки до 200 тонн молока і виробництва близько 19 тонн сирної продукції.

Такі вагомні виробничі показники забезпечуються завдяки налагодженому технологічному процесу та контролю якості на всіх етапах виробництва. На *** ***** запроваджено комплексний підхід до створення молочної продукції з дотриманням найвищих стандартів. Технологічний процес виготовлення молочної продукції на *** ***** представлено у табл. 2.1.

Варто зазначити, що ефективність виробничих процесів на *** ***** значною мірою забезпечується не лише завдяки сучасним технологіям та високим стандартам контролю якості, а й завдяки продуманій організаційній структурі підприємства. Адже саме чіткий розподіл обов'язків, підпорядкованість і функціональна спеціалізація є одними з ключових чинників стабільної роботи заводу.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональний тип організаційної структури, який поєднує елементи вертикального управління з розподілом управлінських функцій за напрямками. Це дозволяє досягти балансу між

централізованим контролем і спеціалізацією працівників. Організаційна структура підприємства представлена в додатку В.

Таблиця 2.1

Технологічний процес виготовлення молочної продукції на

*** **

Процес	Опис
Відбір та підготовка сировини	Ретельний відбір, багатоступенева перевірка, очищення, охолодження, знежирення (за потреби), пастеризація.
Виробництво сиру	Класична технологія: заквашування, додавання ферментів, згортання, видалення сироватки, формування, пресування, визрівання.
Виробництво вершкового масла	Сепарація свіжого молока, пастеризація вершків, збивання до утворення масла, відділення пахти, промивання, формування, упаковка.
Виробництво глазурованих сирків	Приготування сиркової маси з цукром і ароматизаторами, формування, охолодження, покриття шоколадною глазур'ю.
Контроль якості	Автоматизований контроль, точне дозування інгредієнтів, регулювання температури, дотримання санітарно-гігієнічних норм.
Гігієна та санітарія	Спецодяг персоналу, регулярна дезінфекція обладнання, контроль чистоти на виробництві.
Логістика та дистрибуція	Доставка у спецтранспорті, який зберігає якість і свіжість продукції.

Примітка: складено автором

Ефективна комунікація між структурними підрозділами неможлива без чітко вибудованого обміну інформацією. Саме документообіг є тим інструментом, що забезпечує передачу необхідних даних, рішень, звітів і контроль за виконанням виробничих завдань. На *** ** система документообігу охоплює як внутрішні, так і зовнішні документи. Внутрішні включають накази керівництва, службові інструкції, кадрову документацію, розпорядження тощо. Зовнішні – це, передусім, договори з постачальниками, заявки на сировину, фінансові звіти, сертифікати якості та інші документи, що регламентують співпрацю з партнерами і контролюючими органами. Для обліку та збереження

всієї цієї документації на підприємстві застосовуються як паперові, так і електронні носії.

Соціально-психологічний клімат на *** ***** загалом стабільний, але дещо консервативний, що пов'язано з віковою структурою персоналу – переважають працівники віком 40 років і старше. Це сприяє професійній зрілості, відповідальності та взаємоповазі, що позитивно впливає на дисципліну та якість роботи. Водночас спостерігається обережність щодо змін, особливо у сфері цифровізації та оптимізації комунікацій.

З метою глибшого аналізу стану інформаційних та комунікаційних процесів, а також оцінки готовності персоналу до нововведень було проведено анкетування (додаток Д). Воно включало як закриті, так і відкриті запитання, що дало змогу оцінити доступ до інформації, ефективність внутрішньої комунікації, виявити проблеми та отримати пропозиції працівників. Отримані результати стали основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунікаціями на підприємстві.

У загальній оцінці діяльності *** ***** варто виділити ключові конкурентні переваги, що забезпечують стабільну роботу та розвиток підприємства. Серед них – ефективна система контролю якості, широкий асортимент, інноваційність та високий рівень кваліфікації персоналу. Завдяки цьому завод протягом останнього десятиліття стабільно розвивається та входить до лідерів сироробної галузі. Підприємство неодноразово відзначалося на національних виставках, здобувши 23 золоті, сім срібних, три бронзові нагороди та Гран-прі за сир «Голландський». Ці успіхи стали результатом модернізації виробництва, автоматизації процесів і впровадження стандартів ISO 9001:2009 та ISO 22000:2007.

Високі досягнення *** ***** у галузі якості продукції та інноваційного розвитку безпосередньо відображаються у конкретних економічних результатах діяльності підприємства. Щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між

конкурентними перевагами та фінансовими здобутками, розглянемо детальний аналіз основних техніко-економічних показників, які характеризують ефективність роботи підприємства за останні роки (додаток Ж, додаток И, додаток К).

На основі аналізу основних техніко-економічних показників підприємства (додаток Ж) можна стверджувати про розвиток підприємства, особливо у 2024 році. Обсяги виробництва та виручка зросли на понад 77% і 80% відповідно, що вказує на ефективну збутову політику та розширення потужностей. Водночас, через пропорційне зростання собівартості, рентабельність знизилася з 27,7% у 2022 році до 9,4% у 2024 році, що свідчить про необхідність перегляду структури витрат.

Попри спад чистого прибутку у 2023 році (-8,4%), у 2024 році він зріс на 111%, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов. Важливою є також оптимізація кадрового складу: при скороченні чисельності персоналу продуктивність праці зросла майже вдвічі. Середня зарплата зросла на 69%, що підвищує мотивацію, хоча й тягне за собою додаткові витрати.

Показник фондівдачі покращився, що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Водночас збільшення дебіторської і кредиторської заборгованості потребує посиленого контролю для збереження фінансової стабільності.

За аналізом показників фінансових результатів *** ***** за 2022–2024 рр. (додаток И) можна відзначити помітне пожвавлення діяльності, особливо у 2024 році. Після затухання в 2023 році підприємство продемонструвало стрімке зростання майже за всіма ключовими показниками, що свідчить про ефективний стратегічний розвиток.

Чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 80,6% порівняно з 2023-м, а собівартість – на 80,1%, що відображає розширення виробництва. Валовий прибуток збільшився на 88,2%, а чистий фінансовий результат – на 111%, підтверджуючи ефективність основної діяльності та покращення фінансового управління.

Разом із тим, адміністративні та збутові витрати продовжують зростати, потребуючи контролю, а інші операційні витрати у 2024 році збільшилися на 316,7%, що може свідчити про незаплановані витрати. Інші доходи зросли понад 150%, а фінансові – на 500%, демонструючи вміння компанії ефективно використовувати активи. Фінансові витрати у 2023 році зросли на 95,5%, але у 2024 знизилися на 6%, що вказує на стабілізацію зобов'язань. Водночас інші витрати у 2024 році збільшилися на 690,7%, що потребує додаткового аналізу.

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану *** ***** за 2022–2024 рр. (додаток К) показує як позитивні зрушення, так і проблеми, що потребують уваги. Коефіцієнт покриття у 2024 році зріс до 1,2, але швидка ліквідність залишалася нижчою за норму (0,4–0,5), а абсолютна ліквідність впала до 0,003, що свідчить про дефіцит коштів для термінових зобов'язань.

Коефіцієнт платоспроможності піднявся з 0,1 до 0,3, але все ще залишається низьким через малу долю власного капіталу. Зменшення коефіцієнта фінансування вказує на зниження залежності від позикових коштів, однак від'ємні значення коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності капіталу свідчать про нестачу власних обігових коштів і відсутність фінансової автономії.

Покращилися коефіцієнти оборотності активів і основних засобів, але оборотність власного капіталу впала з 121,2 до 23,2, вказуючи на зниження прибутковості. Рентабельність активів у 2024 році зросла до 15,1%, власного капіталу – до 70%, продукції – до 8,1%, що відображає зростання ефективності та прибутковості.

Загалом, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства засвідчує його активне зростання та прагнення до стабілізації позицій на ринку. Після незначного спаду у 2023 році підприємству вдалося не лише відновити динаміку розвитку, але й досягти вагомих результатів у 2024 році. Спостерігається зростання ефективності операційної діяльності, покращення прибутковості та оптимізація

виробничих ресурсів. Водночас залишаються певні виклики у сфері фінансової стійкості та ліквідності, що потребують подальшого контролю та стратегічних рішень. Утім, загальна тенденція свідчить про потенціал для подальшого сталого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз поточного стану інформаційних та комунікаційних процесів на підприємстві

Ефективна система інформаційних і комунікаційних процесів є одним із ключових чинників успішного функціонування сучасного підприємства. Тому після аналізу основних показників діяльності *** ***** та його загальної характеристики підприємства розглянемо систему інформаційних та комунікаційних процесів, що функціонує на підприємстві. Саме вони забезпечують координацію всіх виробничих і управлінських ланок, впливають на швидкість прийняття рішень та загальну ефективність господарської діяльності. Інформаційні потоки *** ***** формують складну систему руху даних. Вони поділяються на внутрішні (між відділами, підрозділами) та зовнішні (з постачальниками, покупцями, державними органами). Для ефективного управління підприємством необхідно чітко розуміти структуру та характеристики кожного інформаційного потоку. Систематизація наявних комунікаційних процесів дозволяє виявити особливості різних напрямків руху інформації, їх зміст, періодичність та проблемні аспекти. На основі цього аналізу можливо сформулювати конкретні управлінські рішення щодо оптимізації комунікацій. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства та покращенню взаємодії між його структурними елементами. Узагальнені результати аналізу структури інформаційних потоків *** ***** представлено в додатку Е.

Аналіз свідчить про наявність усталеної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та інформаційних потоків, яка охоплює всі ключові напрямки діяльності підприємства. Для забезпечення роботи цієї системи важливу роль відіграє технічна база.

Для повного розуміння комунікаційного процесу на підприємстві ми створили таблицю, яка відображає засоби передачі інформації, частоту їх використання, точність, повноту інформації та ін. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз комунікаційних каналів *** *****

Комунікаційний канал (1-10)	Частота (1-10)	Своєчасність (1-10)	Точність (1-10)	Зрозумілість (1-10)	Повнота (1-10)	Захищеність (1-10)	Оцінка (1-10)
Електронна пошта, месенджери	9	7	7	8	7	6	7,3
Телефонний зв'язок	10	9	6	7	7	7	7,6
Особисті зустрічі	6	6	7	8	7	9	7,1
Паперовий документообіг	8	5	8	8	8	7	7,3
Наради та збори	6	6	9	8	8	9	7,6

Примітка: розроблено автором

Технічне забезпечення *** ***** загалом відповідає вимогам сучасного підприємства, хоча в окремих аспектах потребує оновлення та оптимізації. Робочі місця обладнані комп'ютерами з достатньою продуктивністю для виконання стандартних офісних та облікових завдань, а серверна інфраструктура дозволяє централізовано зберігати інформацію та забезпечувати її резервне копіювання. Мережева інфраструктура побудована грамотно, із забезпеченням стабільного зв'язку між підрозділами та можливістю віддаленого доступу, однак варто звернути увагу на підвищення рівня кіберзахисту. Програмне забезпечення охоплює ключові напрями діяльності: бухгалтерський і складський облік, CRM, офісні програми, засоби комунікації. Водночас є потенціал для

глибшої інтеграції між окремими системами, що дозволило б зменшити дублювання інформації та покращити управлінські процеси.

Інформаційно-комунікаційні процеси на підприємстві автоматизовані частково. Це, зокрема, фінансово-бухгалтерський облік, складські операції та комунікація з клієнтами. Однак існують проблеми, пов'язані з неавтоматизованими процесами, що знижують ефективність роботи. Основною з них є відсутність інтеграції між системами (CRM, бухгалтерія, склад), що ускладнює передачу даних та створює необхідність ручного переносу інформації. Окрім того, неавтоматизовані ділянки створюють ризики виникнення помилок, дублювання інформації та втрати важливих даних, що негативно впливає на прийняття управлінських рішень. Детальний перелік проблем у сфері комунікації та передачі інформації, а також їхній вплив на діяльність підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз проблем інформаційно-комунікаційних процесів *** *****

Проблема	Вплив
Відсутність інтеграції між системами	Ускладнює обмін даними, збільшує час на обробку
Ручне виробниче планування та контроль	Створює розрив між виробництвом та ІТ-системою, можливі помилки
Неформалізована комунікація між відділами	Ускладнює контроль та фіксацію рішень
Часткова автоматизація комунікації з клієнтами через CRM	Знижує швидкість оновлення даних

Примітка: розроблено автором

Комунікаційні канали на *** ***** можна поділити на формальні та неформальні, кожен з яких має свої особливості та впливає на ефективність передачі інформації. Формальні канали включають електронну пошту, офіційний документообіг та інші структуровані засоби комунікації. Ці канали гарантують високу достовірність інформації, оскільки дозволяють фіксувати та контролювати обмін даними. Наприклад, електронна пошта чи

офіційні документи забезпечують можливість відстежувати процеси та ухвалення рішень, що є важливим для підтримки прозорості та відповідальності. Однак, як показує практика, ці канали не завжди швидкі.

Неформальні канали, як-от комунікація через месенджери, усні вказівки або неструктуровані зустрічі, забезпечують набагато більшу швидкість передачі інформації. Така комунікація часто використовується для швидкого вирішення оперативних завдань, коли необхідно прийняти рішення «на ходу». Проте виявлено, що основною проблемою неформальних каналів є їх низька достовірність. Через відсутність офіційної фіксації та документування переданої інформації існує високий ризик помилок або непорозумінь. Тому важливо знайти баланс між формальними та неформальними каналами комунікації для ефективного процесу передачі інформації

З метою комплексного розуміння сильних та слабких сторін інформаційно-комунікаційної системи *** *****, а також виявлення потенційних можливостей для її розвитку та загроз, що можуть вплинути на ефективність функціонування, доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Аналіз демонструє, що при наявній міцній технічній базі та налагоджених комунікаційних каналах, система потребує значної модернізації у напрямку інтеграції розрізнених підсистем та автоматизації критичних процесів.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційної системи *** *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
- добре організована система внутрішньої та зовнішньої комунікації - сучасне технічне забезпечення робочих місць та серверна інфраструктура - стабільний зв'язок між підрозділами та можливість віддаленого доступу - часткова автоматизація бухгалтерського, складського обліку та CRM	- відсутність інтеграції між CRM, бухгалтерією та складським обліком - ручне виробниче планування та контроль - неформалізована комунікація між відділами - недостатній рівень кіберзахисту

Продовження таблиці 2.7.

Можливості	Загрози
- інтеграція систем через API для покращення обміну даними - автоматизація виробничого планування та контролю - розширення функціональності CRM та її інтеграція з іншими системами - підвищення рівня кіберзахисту та інформаційної безпеки	- технічні труднощі та затримки при інтеграції систем - складність впровадження нових технологій та адаптації персоналу - зростання обсягів інформації без належної систематизації - висока залежність від неформального обміну інформацією у критичних процесах

Примітка: розроблено автором

Аналіз демонструє, що при наявній міцній технічній базі та налагоджених комунікаційних каналах, система потребує значної модернізації у напрямку інтеграції розрізнених підсистем та автоматизації критичних процесів.

Особливу увагу необхідно приділити людському фактору в інформаційній інфраструктурі підприємства. На *** ***** спостерігається неоднорідний рівень цифрової грамотності працівників. Адміністративний персонал демонструє достатній рівень володіння базовими офісними програмами, тоді як серед виробничого персоналу цифрові навички часто обмежені. Підприємство має в штаті лише одного ІТ-спеціаліста, який виконує функції системного адміністратора та технічної підтримки всього заводу, що є недостатнім з огляду на масштаби підприємства та складність інформаційної інфраструктури. Система навчання персоналу роботи з інформаційними системами носить несистематичний характер – нові співробітники здебільшого проходять короткий інструктаж від колег або отримують базові інструкції від ІТ-спеціаліста. Відсутність структурованих програм підвищення кваліфікації та регулярних тренінгів з використання інформаційних систем призводить до різного рівня освоєння наявних технологій та неповного використання їх функціоналу, що негативно позначається на ефективності інформаційних процесів підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління інформаційними та комунікаційними процесами на підприємстві

Проведений у попередньому підрозділі аналіз системи інформаційних та комунікаційних процесів *** ***** дозволяє перейти до оцінки ефективності управління цими процесами. Важливо розуміти, що саме управлінська складова визначає, наскільки продуктивно використовуються наявні інформаційні ресурси та технології для досягнення стратегічних цілей підприємства.

На *** ***** управління інформаційними та комунікаційними процесами здійснюється без створення окремого структурного підрозділу. Всі технічні питання, пов'язані з обслуговуванням комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та мережі, виконує один ІТ-фахівець. Він підпорядковується технічному директору та забезпечує технічну підтримку для всіх підрозділів підприємства.

Загалом, управління інформаційними та комунікаційними процесами на підприємстві інтегроване в загальну організаційну структуру. Інформаційні процеси охоплюють обслуговування комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, локальних мереж і внутрішніх електронних ресурсів. Комунікаційні процеси, у свою чергу, включають організацію взаємодії між підрозділами (електронна пошта, внутрішні чати, телефонія), а також зовнішню комунікацію з партнерами, клієнтами й контролюючими органами. Відповідальність за ці процеси розподілена за рівнями управління наступним чином (табл. 2.8).

Важливим елементом є підтримка стабільної роботи внутрішніх засобів зв'язку (електронна пошта, локальні мережі, месенджери), що сприяє ефективному обміну інформацією між підрозділами та швидкому прийняттю рішень. ІТ-фахівець також відповідає за безперебійну роботу інтернет-з'єднання, впровадження електронного документообігу та цифрових каналів зв'язку із зовнішніми контрагентами.

Таблиця 2.8

Структура управління інформаційною та комунікаційною інфраструктурою

*** *****

Рівень управління	Відповідальні особи	Функції
Стратегічний	Директор, заступник	Визначення напрямів розвитку ІТ, систем внутрішньої та зовнішньої комунікації
Тактичний	Начальники відділів, ІТ-фахівець	Організація обміну інформацією в межах відділів, формування ІТ-потреб
Оперативний	ІТ-фахівець, відповідальні у підрозділах	Технічне обслуговування, налаштування обладнання, підтримка каналів зв'язку

Примітка: розроблено автором

Така структура має певні переваги, оскільки забезпечує узгодженість наявної інформаційної діяльності із загальними цілями підприємства. Однак аналіз показує, що існуюча система управління має ряд недоліків, які знижують її ефективність. Зокрема, спостерігається недостатня координація між різними рівнями управління, що призводить до затримок у впровадженні необхідних змін та адаптації до нових вимог ринку.

Для визначення рівня ефективності управління інформаційними та комунікаційними процесами на підприємстві було розроблено систему оцінювання, яка базується на ключових показниках, що відображають швидкість, якість, інтегрованість, економічність і гнучкість відповідних процесів (табл. 2.9).

Загальний рівень ефективності управлінської системи вимагає значного покращення. Хоча швидкість прийняття управлінських рішень оцінюється на достатньому рівні, інші аспекти, зокрема якість інформаційного забезпечення, інтеграція інформаційних потоків та адаптивність системи, потребують вдосконалення. Виявлені затримки на етапах погодження рішень та низька узгодженість між відділами суттєво знижують оперативність управлінських процесів. Крім того, відсутність чітких критеріїв для вимірювання економічної ефективності управлінських рішень обмежує можливість оцінки результатів. Для

досягнення високого рівня ефективності необхідно посилити аналітичну складову інформаційного забезпечення, розробити чіткі механізми оцінки ефективності рішень і покращити гнучкість системи управління.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності управління інформаційними та комунікаційними процесами на *** *****

Критерій оцінки	Оцінка (1-5 балів)	Коментар
Швидкість прийняття управлінських рішень	4	Достатній рівень; інколи спостерігаються затримки на етапах погодження рішень
Якість інформаційного забезпечення	3	Середній рівень; варто посилити аналітичну складову
Рівень інтеграції інформаційних потоків	3	Недостатня узгодженість між відділами; інформація передається фрагментарно
Економічна ефективність управлінських рішень	3	Середній рівень; необхідні чіткі критерії для вимірювання ефективності
Адаптивність системи управління	2	Система малогнучка; уповільнена реакція на зовнішні та внутрішні зміни
Середній бал	3	Система управління потребує покращення

Примітка: розроблено автором

Детальне вивчення практики управління інформаційними процесами на підприємстві дозволило виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти в системі управління, що безпосередньо впливають на її ефективність. Одним із позитивних аспектів є наявність чіткої ієрархії відповідальності за ключові інформаційні процеси виробництва, регулярний моніторинг основних показників функціонування інформаційних систем, достатня увага керівництва до питань інформаційного забезпечення, налагоджені усталені внутрішні і зовнішні процеси комунікації. Водночас, проблеми в організації інформаційних потоків знижують ефективність комунікаційних процесів. Зокрема, відсутність єдиного центру координації комунікаційних та інформаційних процесів призводить до неузгодженості дій між підрозділами, що уповільнює прийняття рішень та створює інформаційні затори. Це, в свою чергу, ускладнює ефективну взаємодію між

відділами, знижуючи загальну оперативність управлінських процесів. У ситуаціях, коли рішення щодо впровадження нових технологій приймаються централізовано, обмежується гнучкість системи, оскільки підрозділи, що мають безпосереднє відношення до технологічних змін, не можуть швидко адаптуватися до нових умов і потреб. Така централізація також негативно позначається на комунікації між різними відділами, оскільки на кожному етапі прийняття рішення є численні бар'єри для обміну інформацією.

Ще однією проблемою є недостатньо розвинена система мотивації персоналу до ефективного використання інформаційних та комунікаційних ресурсів. Відсутність належної мотивації призводить до того, що співробітники не активно включаються в процеси оптимізації та інновацій, що погіршує загальний рівень ефективності управлінських процесів. Ця проблема доповнює інші виявлені недоліки, які потребують комплексного вирішення для покращення ситуації на підприємстві. Усунення цієї проблеми потребує не лише організаційних змін, а й формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інновацій та активну участь працівників у процесах удосконалення. Лише за умови усвідомлення працівниками цінності інформаційних ресурсів та їхнього впливу на загальні результати діяльності підприємства можна очікувати зростання залученості та ініціативності в цьому напрямі.

Аналіз причин виявлених проблем дозволяє зробити висновок, що головними факторами недостатньої ефективності управління інформаційними та комунікаційними процесами на підприємстві є:

- недостатня інтеграція між різними інформаційними системами, що використовуються на підприємстві;
- низький рівень цифрової компетентності керівників середньої ланки;
- відсутність стратегічного підходу до розвитку інформаційних технологій;
- недостатнє фінансування програм навчання персоналу у сфері використання інформаційних систем (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ключові бар'єри в управлінні інформаційно-комунікаційними процесами

*** *****

Проблемний фактор	Прояви	Наслідки	Пріоритетність вирішення
Недостатня система мотивації персоналу	Пасивність персоналу, небажання впроваджувати нові технології	Низька ефективність інформаційних систем, опір змінам	Висока
Недостатня інтеграція ІС	Дублювання даних, інформаційні розриви	Зниження ефективності бізнес-процесів, помилки в даних	Висока
Низька цифрова компетентність керівників	Опір змінам, неефективне використання ІТ	Гальмування цифрової трансформації	Середня
Відсутність ІТ-стратегії	Хаотичне впровадження технологій	Неоптимальні інвестиції в ІТ, технологічні конфлікти	Висока
Недостатнє фінансування навчання	Недостатній рівень цифрових навичок персоналу	Неповне використання можливостей ІТ-систем	Середня

Примітка: розроблено автором

Проведений аналіз демонструє системний характер проблем в управлінні інформаційними та комунікаційними процесами на підприємстві. Виявлені фактори утворюють замкнене коло: організаційна структура не сприяє впровадженню інновацій, відсутність ІТ-стратегії не дозволяє раціонально розподіляти ресурси, а низька мотивація персоналу та недостатня цифрова компетентність керівників посилюють опір змінам. Крім того, недостатня інтеграція внутрішніх інформаційних потоків призводить до дублювання функцій і втрат часу на узгодження рішень, що знижує загальну оперативність менеджменту. Обмеженість зворотного зв'язку між підрозділами ускладнює виявлення та усунення управлінських помилок, що особливо критично в умовах динамічного ринку.

Існуючі канали комунікації на підприємстві здебільшого зосереджені на формальних вертикальних зв'язках, що гальмує горизонтальну взаємодію між підрозділами, а також знижує ефективність командної роботи. Така модель комунікації створює надмірну залежність від рішень вищого керівництва та уповільнює циркуляцію інформації. Водночас бракує сучасних цифрових інструментів, які б забезпечували швидкий і прозорий обмін даними між усіма рівнями управління. Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації персоналу, особливо в частині цифрової грамотності, призводить до нерівномірного освоєння ІТ-рішень, що негативно впливає на загальну ефективність комунікацій. У сукупності ці фактори знижують гнучкість підприємства, його здатність до інновацій та швидкої адаптації, що особливо небезпечно в умовах зростаючої конкуренції та цифровізації ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління інформаційними та комунікаційними процесами є однією з ключових передумов стійкого функціонування та розвитку підприємств молокопереробної галузі в умовах сучасного цифрового середовища. Система управління цими процесами вимагає постійного удосконалення, адаптації до технологічних змін і стратегічної узгодженості з метою досягнення конкурентних переваг. Підприємства, які успішно інтегрують інформаційні потоки з бізнес-процесами, мають вищий рівень гнучкості, оперативності та рентабельності.

З позицій сучасної управлінської науки інформація розглядається не лише як засіб прийняття рішень, а як стратегічний актив, що має цінність у контексті зменшення невизначеності, підвищення швидкості реагування на зміни ринку та забезпечення внутрішньої синхронізації підрозділів. Комунікаційні ж процеси забезпечують трансляцію цієї інформації в межах організації та поза її межами. Відповідно, порушення у процесі комунікацій або викривлення інформаційних потоків прямо впливають на втрати часу, помилки в управлінні, зниження якості прийнятих рішень.

Дослідження практичного аспекту функціонування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами на *** ***** дозволило детально оцінити стан організаційної структури, виробничої бази та економічної динаміки підприємства. Організаційна структура підприємства характеризується чітким розподілом функцій та відповідальністю між підрозділами, що створює основу для ефективного інформаційного обміну і прийняття рішень на різних рівнях управління. Стабільність виробничої бази

забезпечує безперервність технологічних процесів, що є критичним фактором для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

У 2024 році підприємство демонструє значне зростання ключових виробничих показників: обсяги виробництва зросли більш ніж на 77% у порівнянні з 2023 роком, а виручка збільшилася понад 80%. Така позитивна динаміка свідчить не лише про зростання попиту на продукцію, але й про успішність реалізації збутової політики, а також ефективне розширення виробничих потужностей, що дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові виклики. Водночас, поряд із зростанням обсягів виробництва і виручки, відзначається пропорційне збільшення собівартості продукції. Це призвело до зниження рентабельності підприємства з 27,7% у 2022 році до 9,4% у 2024 році. Така тенденція викликає занепокоєння, оскільки свідчить про потенційні проблеми у структурі витрат та недостатню ефективність виробничих процесів, що може негативно впливати на довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Незважаючи на це, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток більш ніж удвічі у 2024 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про покращення фінансової стратегії, включно з оптимізацією витрат та більш раціональним використанням ресурсів, а також про здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов та підтримувати конкурентоспроможність у складних економічних обставинах. Такий результат можна вважати позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства.

Крім того, слід відзначити значне підвищення продуктивності праці, яка у 2024 році зросла майже вдвічі при одночасному зменшенні чисельності працівників. Це свідчить про успішну автоматизацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє більш ефективному виконанню завдань і зниженню трудових витрат. Зростання середньої заробітної плати на 69% є позитивним чинником мотивації співробітників, що сприяє покращенню робочого клімату і підвищенню якості виконуваних робіт. Водночас це збільшує

навантаження на фонд оплати праці, що потребує балансування для збереження фінансової стійкості.

Покращення фондовіддачі підтверджує більш ефективне використання основних засобів, що є важливим фактором оптимізації виробничих процесів і зниження витрат на одиницю продукції. Однак зростання дебіторської та кредиторської заборгованості вимагає посиленого контролю над фінансовими потоками, оскільки збільшення цих показників може призвести до ризиків ліквідності, ускладнити платіжну дисципліну та створити загрозу фінансової нестабільності у короткостроковій перспективі.

Аналіз фінансових показників також виявив ряд викликів, які потребують уваги керівництва. Зокрема, адміністративні витрати і витрати на збут зростають високими темпами, що вказує на необхідність більш ретельного контролю над ними та можливого впровадження заходів з оптимізації. Збільшення інших операційних витрат у 2024 році є сигналом для проведення додаткового аналізу, оскільки це може свідчити про неефективність окремих операційних процесів або появу непередбачених витрат, що потребує корекції управлінських рішень. Попри це, підприємство демонструє здатність ефективно використовувати активи для генерації прибутку, що свідчить про збереження потенціалу для подальшого розвитку та інвестицій.

Водночас коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, хоча і мають позитивну динаміку, залишаються нижчими за нормативні значення. Це вказує на потенційні проблеми з короткостроковою фінансовою стабільністю, що може негативно позначатися на здатності підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Отже, одним із важливих напрямів удосконалення системи управління є посилення контролю за фінансовими потоками, оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості, а також підвищення загальної платоспроможності.

Проведений аналіз свідчить про те, що, незважаючи на позитивні тенденції в розвитку підприємства, існують певні виклики, пов'язані з ефективністю виробничих процесів, структурою витрат і фінансовою дисципліною. Вдосконалення системи управління інформаційними та комунікаційними процесами, зокрема впровадження автоматизованих систем моніторингу та контролю, а також посилення аналітичної підтримки управлінських рішень, дозволить підвищити рівень адаптивності підприємства, оптимізувати витрати та зміцнити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті доцільним є впровадження електронної системи документообігу, що дозволить зменшити часові витрати на передачу інформації, уникнути дублювання, знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, та забезпечити миттєвий доступ до потрібної документації. Крім того, цифровий документообіг створює умови для автоматизованого збору аналітичних даних, які можуть використовуватись у прийнятті стратегічних рішень. Впровадження подібної системи на базі існуючих рішень є реалістичним кроком для підприємства, що вже має базову ІТ-інфраструктуру.

Також доцільно ініціювати створення внутрішнього корпоративного інформаційного порталу, який виконуватиме функцію єдиного середовища для обміну повідомленнями, звітами, оперативними вказівками, регламентами, внутрішніми новинами та зворотним зв'язком. Такий портал не лише покращить горизонтальні комунікації між структурними підрозділами, а й сприятиме формуванню прозорого інформаційного середовища та розвитку корпоративної культури. Особливо важливо, що він дозволяє уникнути надмірного навантаження на менеджмент і водночас створює архів знань та управлінських рішень.

Ще одним вектором розвитку є впровадження системи бізнес-аналітики, яка дозволить збирати, узагальнювати та візуалізувати ключові управлінські показники у реальному часі. Це особливо актуально в умовах зростання обсягів операційної діяльності підприємства. Застосування такої системи дозволяє керівництву

оперативно відстежувати зміну витрат, динаміку обсягів виробництва, рівень завантаженості ресурсів, що є запорукою більш точного планування та адаптивного управління. Такі рішення є масштабованими та не потребують повної перебудови ІТ-системи, що робить їх оптимальними для підприємств середнього масштабу.

Не менш важливою є проблема підвищення інформаційної культури персоналу. Доцільно впровадити програму внутрішнього навчання з фокусом на цифрову грамотність, правила роботи з корпоративними системами, етичні стандарти комунікації та основи інформаційної безпеки. Такий підхід дозволить подолати внутрішній опір змінам, стимулювати ініціативність працівників у сфері управління інформацією та підвищити рівень їх залученості до комунікаційних процесів.

Крім того, вважаємо доцільним введення системи оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів на базі ключових показників результативності (KPI). Зокрема, до таких показників можуть належати: середній час обробки запиту, частка втрат інформації, рівень задоволеності співробітників якістю комунікацій, індекс затримки у прийнятті рішень. Впровадження подібної системи дозволить об'єктивно вимірювати ефективність управління, своєчасно виявляти вузькі місця та здійснювати моніторинг динаміки змін.

Загалом, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що формування ефективної системи управління інформаційними та комунікаційними процесами є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним етапом розвитку підприємств харчової промисловості. У випадку ***
 ***** реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації управлінських структур, підвищенню адаптивності до зовнішніх викликів, зміцненню внутрішніх взаємозв'язків та підвищенню загальної ефективності господарської діяльності.

Варто також відзначити, що формування ефективної системи управління інформаційними та комунікаційними процесами не є разовим заходом, а складним,

поетапним процесом, що потребує глибокої підготовки, ресурсного забезпечення, а головне – належного управлінського супроводу. Впровадження будь-яких змін, пов'язаних з інформаційними системами, неминуче супроводжується організаційним опором, зниженням продуктивності в перехідний період, а іноді – і ризиками втрати частини персоналу, який не готовий до нових вимог. Тому надзвичайно важливо, щоб ініціатива щодо удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів виходила від вищого керівництва підприємства і супроводжувалася чітко сформульованою стратегією змін.

Ключову роль у цьому процесі відіграє управлінська комунікація, яка, за умов правильної організації, здатна зняти більшість напружень і забезпечити залучення працівників до процесу трансформації. Важливо не лише впроваджувати нові інструменти, але й пояснювати персоналу доцільність таких змін, їх вигоди для кожного учасника виробничого процесу, створювати простір для зворотного зв'язку, де думка кожного працівника буде почутою.

Успішна трансформація інформаційних і комунікаційних систем також потребує збалансованого підходу до вибору технологій. Надмірна технологізація без належної інтеграції з реальними потребами підприємства може призвести до перевантаження системи, дублювання функцій та втрати контролю. Таким чином, надзвичайно важливо оцінювати будь-яке нововведення не лише з погляду його технічних характеристик, а й з точки зору його здатності підсилити стратегію розвитку підприємства, поліпшити комунікацію між підрозділами, оптимізувати управлінські процеси, скоротити витрати або підвищити якість послуг.

Окремо слід звернути увагу на той факт, що в сучасному інформаційному середовищі особливої ваги набуває питання інформаційної безпеки. Будь-яке розширення інформаційної інфраструктури підприємства – це не лише нові можливості, а й потенційні загрози. Тому одним із рекомендованих напрямів є створення окремої політики інформаційної безпеки, яка охоплюватиме не лише технічні заходи захисту даних, а й формування у персоналу відповідального

ставлення до обігу інформації. Це включає чіткий розподіл доступів, навчання з кібергігієни, контроль за зовнішніми носіями, резервне копіювання даних та інші заходи, що дозволяють мінімізувати ризики несанкціонованого доступу або втрати важливої інформації.

Не менш важливо оцінювати якість комунікацій не лише в кількісному, але й у якісному вимірі. Часто підприємства обмежуються оцінкою кількості звітів, повідомлень, зустрічей, проте залишаються поза увагою такі аспекти, як зрозумілість переданої інформації, її релевантність, своєчасність та ефективність зворотного зв'язку. Тому для досягнення реального підвищення ефективності комунікацій доцільно розробити внутрішні стандарти інформаційної взаємодії, які б включали правила оформлення повідомлень, терміни реагування, формат звітності, регламент обміну даними тощо.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення є побудова так званої «організаційної пам'яті» – системи, яка дозволяє зберігати, структурувати та повторно використовувати напрацьовані знання, практики, шаблони рішень. Це особливо актуально для підприємств, де спостерігається ротація кадрів або зростання масштабів діяльності. Така система може бути реалізована у вигляді бази знань, доступної всім працівникам відповідно до їх ролей.

Таким чином, формування сучасної системи управління інформаційними та комунікаційними процесами – це не просто питання технічного оновлення, а стратегічне завдання, що вимагає комплексного підходу: технологічного, організаційного, кадрового та культурного.

Отже, запровадження системного підходу до управління інформаційно-комунікаційними процесами на основі сучасних технологічних рішень, розвитку цифрової культури та обґрунтованих методів оцінки ефективності є одним з ключових чинників успішного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. А. Термінологія управління інформацією на підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. № 38. С. 5–12.
2. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи : монографія. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
3. Бібік Г. Ю. Інформаційні технології в управлінні підприємствами. *Вісник Дніпровського національного університету*. Дніпро, 2013. № 7(2). С. 69–75.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. Ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 504 с.
5. Галайко А. В. Організація документообігу як засіб удосконалення роботи підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 30–33.
6. Григор'єв О. Ю. Сутність і класифікація інформації у менеджменті. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 567. С. 39–46.
7. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнесінформ*. № 3, 2024. С. 323–328.
8. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. № 2(3), С. 65–71. URL : <file:///Users/katya/Downloads/8%D0%94%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD.pdf> (дата звернення 10.04.2025р.)
9. Івашова Н.В. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 1. С. 152–162.

10. Кормич Б. А. Інформаційне право : підручник. Харків : БУРУН і К., 2011. 334 с.
11. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Ужгород, 2024. № 84(1). С. 71–77.
12. Курпіта П., Гальмуков М. Роль комунікацій у менеджменті. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 2021. С. 96–97.
13. Ліпкан В. А., Максименко Ю, Є., Желіховський В. М. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції : навч. посіб. Київ : КНТ, 2006. 280 с.
14. Мандзюк М. М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями. *Управління розвитком*. 2011. №4 (101). С. 180–182.
15. Момот Т., Кадничанський М. Про методи оцінки якості корпоративного управління. *Економіка України*. 2007. № 7. С. 41–55.
16. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. URL : <http://library.if.ua/book/32/2133.html> (дата звернення 10.04.2025р.)
17. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. № 3, 2017. С. 355–365.
18. Осталецький В. Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 12, 2015. С. 294–299.
19. Пересада А. С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвитком*. № 13, 2012. С. 40–45. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512> (дата звернення 28.03.2025р.)

20. Петькун С. М. Комунікація в процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3(17), 2016. С. 24–31.

21. Поняття «інформація» та «інформаційне суспільство» у різних науках : реферат. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/journalism/22649/> (дата звернення 22.03.2025р.)

22. Сагер Л. Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2014. 225 с.

23. Сагер Л. Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. № 64. С. 243–254.

24. Сагер Л. Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*, 2013. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (дата звернення 05.04.2025р.)

25. Система управління, її функції та елементи. URL : <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2565-sistema-upravlnnya-yiyi-funkcyi-ta-elementi.html#> (дата звернення 14.03.2025р.)

26. Системний аналіз інформаційних процесів : навч. посіб. / Варенко В. М. та ін. Київ : Університет «Україна», 2013. 203 с.

27. Соломко А. С. Особливості сучасного управлінського мислення. Інформація та комунікація в менеджменті. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2015. № 3. С. 86–92.

28. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. № 10, 2014. С. 96–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення 14.03.2025р.)

29. Швець К., Ющишина Л. Формування системи інформаційних та комунікаційних процесів підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. 21 жовтня 2022 р. Луцьк, 2022. С.351–353.

30. Швець К., Ющишина Л. Система комунікаційних та інформаційних процесів підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18–20 жовтня 2024 р. Пшеворськ, 2024. С.288–292.

31. Швець К., Ющишина Л. Формування системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 12 травня 2025 р. Луцьк, 2025. С.250–253.

32. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

33. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. №1(103). 2010. С. 175–184.

34. Щербак А. М. Використання інформаційних процесів в управлінні промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 21. С.139–143.

35. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. № 19, 2015. Ст. 53-58. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_19_12 (дата звернення 18.03.2025р.)

36. Ющишина Л. Передумови формування моделей бізнес-комунікацій. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 13 травня 2020р.) Луцьк, 2020. С.168–171.

37. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Том. 2. № 38. С. 97–103. URL : <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103> (дата звернення 16.03.2025р.)

38. Grimsley Sh. Internal Communication in an Organization: Definition, Strategies & Examples URL : <http://education-portal.com/academy/lesson/internal->

[communication-in-an-organization-definition-strategies-examples.html#lesson](https://www.linkedin.com/learning/communication-in-an-organization-definition-strategies-examples/html#lesson) (дата звернення 16.03.2025р.)

39. Hayward B. Is this still a valid definition of internal communication? URL : <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140408081935-790384-is-this-still-a-valid-definition-of-internal-communication> (дата звернення 16.03.2025р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Комплексні підходи до управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства: порівняльна характеристика

Підхід	Сутність у контексті інформаційних процесів	Сутність у контексті інформаційних процесів
Системний	Розгляд інформаційних процесів як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами. Орієнтація на інтеграцію всіх інформаційних потоків	Побудова комплексної системи комунікацій з урахуванням взаємозв'язків між різними каналами та учасниками
Процесний	Управління інформацією як послідовністю операцій зі збору, обробки, зберігання та розповсюдження даних з чіткою регламентацією етапів	Розгляд комунікації як послідовних процесів створення, передачі, отримання повідомлень та зворотного зв'язку з оптимізацією кожного етапу.
Стратегічний	Узгодження інформаційних процесів із загальною стратегією підприємства. Планування розвитку інформаційної інфраструктури на довгострокову перспективу.	Підпорядкування комунікаційних процесів стратегічним цілям підприємства. Розробка довгострокової комунікаційної стратегії.
Ресурсний	Трактування інформації як стратегічного ресурсу підприємства, що потребує планування, раціонального використання та захисту.	Управління комунікаційними ресурсами з метою досягнення конкурентних переваг.
Інтеграційний	Інтеграція інформаційних процесів з бізнес-процесами підприємства, створення єдиного інформаційного простору.	Об'єднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій в єдину систему для забезпечення узгодженості всіх комунікаційних повідомлень.
Ситуаційний	Адаптація інформаційних процесів до конкретних ситуацій та умов функціонування підприємства.	Вибір комунікаційних стратегій та інструментів відповідно до ситуації, аудиторії та контексту.
Кризовий	Розробка спеціальних протоколів обробки інформації в кризових ситуаціях, забезпечення безперервності інформаційних процесів.	Розробка спеціальних протоколів та стратегій комунікацій для кризових ситуацій з метою мінімізації репутаційних ризиків.

Примітка: розроблено автором

Додаток Б

Підходи до оцінювання ефективності системи управління інформаційними та комунікаційними процесами підприємства

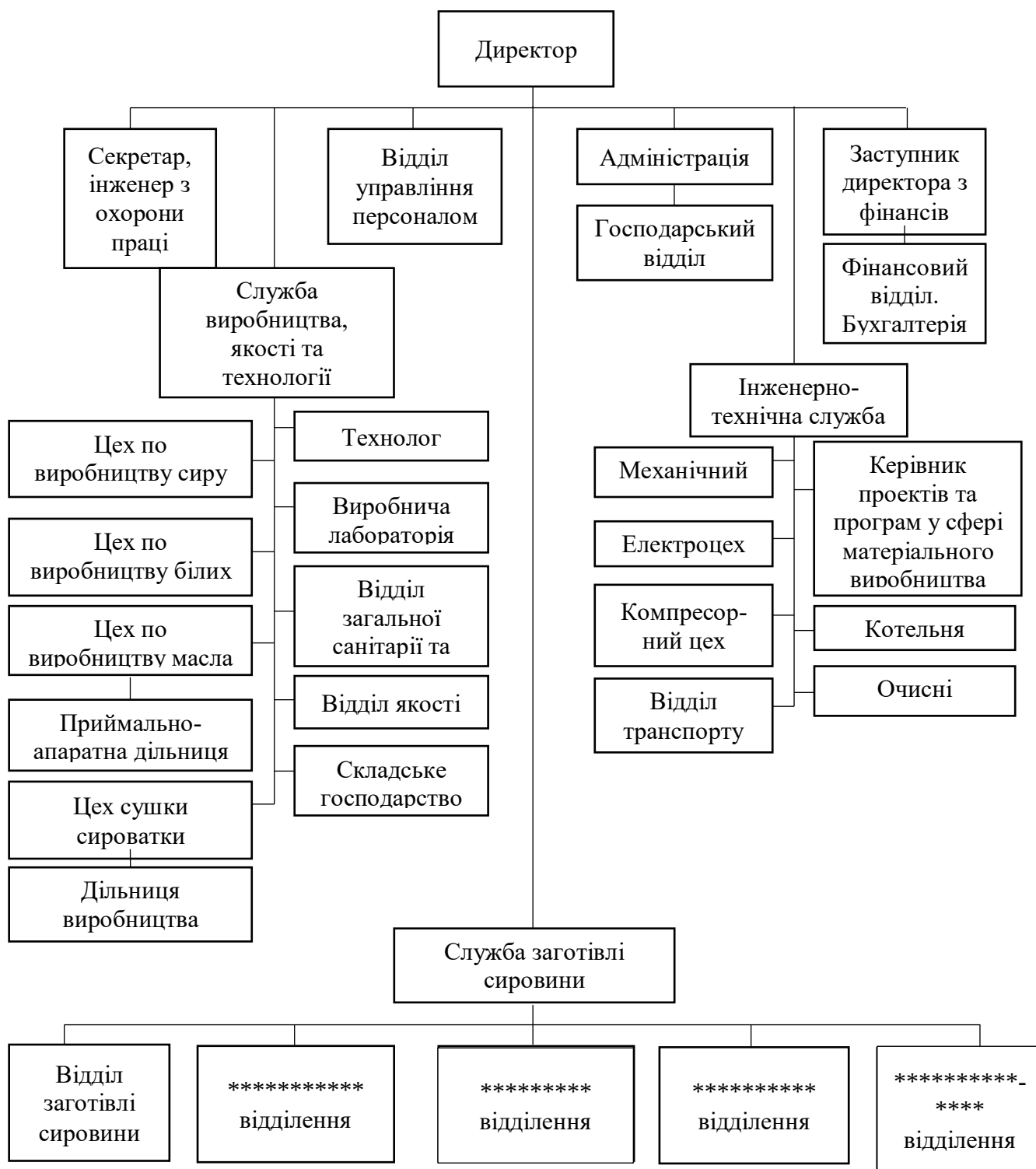
Методика	Метод	Використання
1	2	3
1. Методи оцінювання інформаційних систем	COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)	Використовується для оцінки та управління інформаційними системами, орієнтована на ефективність та відповідність бізнес-цілям.
	ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	Забезпечує рекомендації з оптимізації інформаційних процесів у підприємствах
	Діаграми потоків даних (DFD)	Вивчення структури та взаємодії компонентів системи через моделі
2. Аналіз комунікаційних процесів	Р. Шеннона (аналіз комунікаційної системи)	Дозволяє оцінити структуру, швидкість передачі інформації, затримки та надійність комунікацій.
	IFA (аналіз потоку інформації)	Оцінює потоки інформації в організації для виявлення вузьких місць і надлишків.
3. Методи оцінювання ефективності систем управління	BSC (Balanced Scorecard)	Інтегрує оцінку фінансових і нефінансових показників (наприклад, задоволення співробітників від роботи з інформаційними системами).
	KPI (Key Performance Indicators)	Вимірює ефективність конкретних аспектів комунікаційних та інформаційних процесів.
	Аналіз конкурентоспроможності (Competitor Benchmarking)	Фокусується на управлінні інформаційними послугами та підвищенні їхньої ефективності.
4. Аналіз структур та процесів управління	Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Оцінює вартість окремих елементів комунікаційних процесів та їхню відповідність результатам. Дозволяє деталізувати і моделювати процеси управління інформацією.
	SADT (Structured Analysis and Design Technique)	
5. Методи оцінювання економічної ефективності	Рентабельність інвестицій (ROI)	Визначає віддачу від вкладень у системи управління інформаційними процесами.
	Cost-Benefit Analysis (CBA)	Порівнює витрати на впровадження інформаційних і комунікаційних рішень з отриманими вигодами.

Продовження додатка Б

6. Діагностики організаційного середовища	SWOT-аналіз	Допомагає визначити сильні та слабкі сторони інформаційної системи, а також можливості й загрози для її розвитку
	GAP-аналіз	Використовується для виявлення розривів між поточним і бажаним станом інформаційних та комунікаційних процесів.
	Метод «чорної скриньки»	Оцінює ефективність системи за вхідними і вихідними даними без детального вивчення внутрішніх процесів.
7. Діагностики організаційної культури	Соціометрія	Аналіз соціальних зв'язків і взаємодії між працівниками, які впливають на комунікаційні процеси
	Методи оцінки соціально-психологічного клімату	Аналіз соціальних зв'язків і взаємодії між працівниками, які впливають на комунікаційні процеси
	Анкетування та опитування персоналу	Дослідження факторів, які впливають на якість комунікації в колективі.
	Використання автоматизованих систем ERP або CRM для збору даних про інформаційні потоки	Впровадження циклічного моніторингу. Збір даних про ефективність системи від користувачів або зацікавлених сторін.

Примітка : розроблено автором на основі джерел [22; 32; 36-39]

Організаційна структура *** *****



Примітка: розроблено автором

Анкета для працівників *** *****

I. Загальна інформація.

1. Ваш підрозділ/відділ: _____
2. Посада: _____
3. Досвід роботи на підприємстві:
 - ☐ До 3 років
 - ☐ 3-5 років
 - ☐ Понад 5 років

II. Інформаційні процеси.

4. Чи маєте Ви доступ до необхідної інформації для виконання своїх обов'язків?
 - ☐ Завжди
 - ☐ Частково
 - ☐ Рідко
5. Якими є основні джерела робочої інформації для Вас? (можна обрати кілька варіантів)
 - ☐ Внутрішня база даних
 - ☐ Безпосередній керівник
 - ☐ Колеги
 - ☐ Електронна пошта
 - ☐ Інші (вказіть): _____
6. Наскільки оперативно Ви отримуєте важливу для роботи інформацію?
 - ☐ Дуже швидко
 - ☐ Достатньо швидко
 - ☐ Іноді з затримкою
 - ☐ Часто із суттєвими затримками

Продовження додатка Д

7. Наскільки точною і зрозумілою є інформація, яку Ви отримуєте?

- ☐ Завжди зрозуміла
- ☐ Іноді потребує уточнення
- ☐ Часто викликає непорозуміння

III. Комунікаційні процеси.

8. Як Ви оцінюєте рівень внутрішньої комунікації в колективі?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

9. Які канали комунікації Ви використовуєте найчастіше? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Особисте спілкування
- ☐ Телефонні дзвінки
- ☐ Електронна пошта
- ☐ Месенджери (Viber, Telegram тощо)
- ☐ Внутрішні платформи (корпоративний портал тощо)

10. Які проблеми в комунікаціях Ви спостерігаєте? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Недостатня зворотна інформація
- ☐ Відсутність чітких інструкцій
- ☐ Пізнє інформування про зміни
- ☐ Неформалізована комунікація між відділами

IV. Пропозиції та оцінка

1. Що, на Вашу думку, потрібно покращити в інформаційних процесах підприємства? _____

Продовження додатка Д

2. Що, на Вашу думку, потрібно покращити у внутрішній комунікації? _____

3. Чи підтримали б Ви впровадження сучасних цифрових інструментів для управління інформацією та комунікацією (наприклад, корпоративні месенджери, хмарні платформи, CRM-системи тощо)?

- ☐ Так
- ☐ Скоріше так
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні

4. Чи маєте Ви додаткові пропозиції або коментарі щодо покращення роботи підприємства в цій сфері? _____

Додаток Е

Характеристика основних інформаційних потоків *** *****

Тип потоку	Напрямок руху	Основний зміст	Носії інформації	Періодичність	Проблемні аспекти
Внутрішні потоки					
Вертикальні (спадні)	Від керівництва до підрозділів	Накази, розпорядження, виробничі завдання	Електронна пошта, документи, наради	Щоденно	Затримки при передачі, втрата деталей
Вертикальні (висхідні)	Від підрозділів до керівництва	Звіти про виконання, статистичні дані	Документи, електронні звіти	Щотижнево, щомісячно	Інформаційний шум, надлишковість даних
Горизонтальні	Між рівнозначними підрозділами	Виробничі показники, координація дій	Усна комунікація, електронні листи	Щоденно	Відсутність формалізації, втрата інформації
Діагональні	Між різними рівнями та підрозділами	Вирішення комплексних завдань	Наради, документи, месенджери	За потребою	Нечіткість відповідальності, дублювання
Зовнішні потоки					
З постачальниками	Двосторонній	Замовлення, специфікації, умови постачання	Договори, електронна пошта	Щотижнево	Затримки в узгодженні, неповнота даних
З покупцями	Двосторонній	Замовлення, відгуки, зворотний зв'язок	CRM-система, соцмережі, телефон	Щоденно	Втрата частини запитів, повільна обробка
З державними органами	Переважно від підприємства	Звітність, дозвільна документація	Електронні та паперові документи	Щомісячно, щоквартально	Складність форматів, зміни вимог
З фінансовими установами	Двосторонній	Платежі, виписки, кредитна інформація	Електронний банкінг, документи	Щотижнево	Недостатня інтеграція з обліковою системою

Примітка: розроблено автором

Основні техніко-економічні показники

*** ***** за 2022-2024рр.

Показники	Рік			Абсол. Відхил., тис. грн.		Віднос. Відхил.,%	
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023	2023- 2022	2024- 2023
Власний капітал, тис. Грн.	3699	3699	3699				
Обсяг товарної продукції, тис. грн	748 260	844 735	1 502 817	22 651	15 420	12,9	77,8
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	752 133	828 741	1 497 262	5786	52 812	10,2	80,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	698 011	768 833	1 384 542	70 822	615 709	10,2	80,1
Валовий прибуток, тис. грн.	54 122	59 908	112 720	5786	52 812	10,7	88,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	23 367	21 405	45 177	-1962	23 772	-8,4	111,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	988	922	847	-66	-75	-6,7	-8,1
Фонд оплат праці, тис. грн	50 692	60 487	93 786	9795	33 299	19,3	55,1
Фондовіддача, грн	18,9	19,2	26,2	0,3	7	1,6	36,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	4298,4	5467	9227,2	1168,6	3760,2	27,2	68,8
9.Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	39 582,5	42 997	57 045,5	3414,5	14 048,5	8,6	32,7
10.Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	115 533,5	138 036	162 904,5	22 502,5	24 868,5	19,5	18
Продуктивність праці, тис. грн/особу	761,2	898,8	1767,7	137,6	868,9	18,1	96,6
14.Рентабельність власного капіталу, %	262,8	63,3	70	-199,5	6,7	-75,9	10,6
15.Рентабельність основної діяльності, %	4,6	4,4	4,4	-0,2	0	-4,35	0
16.Рентабельність підприємства, %	14,3	11,6	9,4	-2,7	-2,2	-18,8	-18,9
17.Дебіторська заборгованість, тис.грн	55 960	45 698	77 989	-10 262	32 291	-18,3	70,6
18.Кредиторська заборгованість, тис.грн	93 584	82 433	123 234	-11 151	40 801	-11,9	49,5

Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники фінансових результатів

*** ***** за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Абсол. Відхил., тис. грн.		Віднос. Відхил., %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. Грн.	752 133	828 741	1 497 262	76 608	668 521	10,1	80,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. Грн.	698 011	768 833	1 384 542	70 822	615 709	10,1	80
Валовий прибуток або збиток, тис. Грн.	54 122	59 908	112 720	5786	52 812	10,7	88,1
Інші операційні доходи, тис. Грн.	8373	7848	20 314	-525	12 466	-6,2	158,8
Адміністративні витрати, тис. Грн.	11 279	14 223	19 542	2944	5319	26,1	37,4
Витрати на збут, тис. Грн.	9646	13 281	29 174	3635	15 893	37,6	119,6
Інші операційні витрати, тис. Грн.	7519	4556	18986	-2963	14 430	-39,4	316,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	34 051	35 696	65 332	1645	29 636	4,8	83
Інші фінансові доходи, тис. Грн.	26	65	420	39	355	150	546,1
Інші доходи, тис. Грн.	27	67	163	40	96	148,1	143,2
Фінансові витрати, тис. Грн.	4859	9499	8922	4640	-577	95,6	-6
Інші витрати, тис. Грн	189	225	1779	36	1554	19,05	690,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. Грн.	29 056	26 104	55 214	-2952	29 110	-10,1	111,5
Податок на прибуток, тис. Грн.	5689	4698	10 037	-991	5339	-17,4	113,6
Чистий фінансовий результат, тис. Грн.	23 367	21 406	45 177	-1961	23 771	-8,3	111

Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники фінансового стану *** ***** за

2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,9	0,9	1,2
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,4	0,4	0,5
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>1 Збільшення	0,01	0,1	0,003
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1.Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,1	0,2	0,3
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	8,1	3,4	2,4
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,2	-0,02	-0,1
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>1 Збільшення	-1,4	-0,07	-0,4
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	4,6	4,5	5
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	19	19,2	26,2
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	121,2	24,4	23,2
4. Аналіз рентабельності підприємства.				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 Збільшення	14,3	11,6	15,1
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 Збільшення	376,6	63	70
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 Збільшення	7,7	7,8	8,1

Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства