

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.83>

УДК 658:005.57

М. П. Лизак,

д. філос. з економіки, старший викладач кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8902-812X>

О. В. Бінерт,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИМОГИ ДО ІНФОРМАЦІЇ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ

M. Lyzak,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

O. Binert,

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT OF MANAGEMENT IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: REQUIREMENTS FOR INFORMATION AND OVERCOMING COMMUNICATION BARRIERS

У статті досліджено інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту в цифровому середовищі та його вплив на якість управлінських рішень. Уточнено управлінське трактування інформації, запропоновано багатовимірну класифікацію та окреслено ключові вимоги до управлінської інформації. Розкрито сутність і види комунікацій, логіку комунікаційного процесу та систематизовано бар'єри взаємодії, що спричиняють втрати змісту, затримки погодження й інформаційне перевантаження. Обґрунтовано авторський інформаційно-комунікаційний контур менеджменту (ІККМ) і індекс узгодженості інформації та комунікацій (ІУІК) для діагностики «вузьких місць» ІQ/СQ. Запропоновано матриці «вимоги–ризик–інструменти» та «канал–бар'єр–наслідок–рішення» для підвищення відтворюваності рішень, скорочення часу узгодження й зниження комунікаційних помилок. Практична цінність полягає у стандартизації управлінських повідомлень і процедур зворотного зв'язку.

The article examines information and communication support of management in the digital environment and substantiates its decisive influence on the quality, speed and reproducibility of managerial decisions. Information is interpreted not merely as data, but as a structured managerial resource that reduces uncertainty and enables coordination, control and forecasting. A multidimensional classification of managerial information is proposed (by source, managerial level, time orientation, degree of formalization, presentation form, periodicity, reliability, criticality and digital origin), which makes it possible to regulate processing and routing rules depending on the type of decision. Key requirements for managerial information are systematized (reliability, timeliness, relevance, completeness, consistency, clarity, accessibility and security) and operationalized through a practical "requirement-risk-tool" matrix that links violations of each requirement to typical digital failures and managerial consequences. The communication component is developed through an analysis of communication types and the communication process (intention formation,

encoding, channel selection, transmission, decoding, interpretation and feedback). Communication barriers are grouped into semantic, technical, organizational and status barriers, as well as information overload; their impact is demonstrated through a "channel-barrier-consequence-solution" matrix. As an original contribution, the Information and Communication Management Contour (ICMC) is introduced, integrating information quality (IQ) and communication quality (CQ) as two interdependent determinants of decision quality. For diagnostic purposes, an Index of Information-Communication Alignment is proposed, allowing organizations to identify bottlenecks, compare units and monitor improvements over time. The practical value of the study lies in recommendations for communication charters, decision-brief standards, metric glossaries and feedback regulations that enhance coordination and reduce decision errors. The proposed toolkit supports evidence-based governance of information flows in complex organizations.

Ключові слова: *інформація; комунікації; менеджмент; управлінська інформація; комунікаційний процес; комунікаційні бар'єри; інформаційно-комунікаційне забезпечення; управлінські рішення.*

Keywords: *information; communications; management; managerial information; communication process; communication barriers; information and communication support; managerial decisions.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У вітчизняній науковій літературі підкреслюється, що в умовах цифровізації результативність менеджменту дедалі більше визначається якістю інформаційного забезпечення та керованістю внутрішніх потоків даних. Зокрема, О. А. Миколук і В. М. Бобровник обґрунтовують зв'язок між досконалістю системи управління та інформаційною системою підприємства, акцентуючи на вимогах до своєчасності та достовірності інформації для

прийняття ефективних управлінських рішень [1]. Водночас Л. В. Щетініна та співавт. показують, що цифрове середовище змінює внутрішньокорпоративні комунікації, створюючи нові можливості координації, але й підвищуючи ризики фрагментації повідомлень та втрати узгодженості управлінського змісту [2]. Д. С. Бондар і О. П. Пащенко додатково акцентують на необхідності вдосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту як передумови підвищення якості управління в сучасних організаціях [3].

У зарубіжному дискурсі актуальність проблеми посилюється тим, що цифрова трансформація характеризується швидкими технологічними змінами, які створюють як можливості, так і ризики для організаційного розвитку (OECD) [4]. Водночас класичний огляд М. J. Eppler і J. Mengis систематизує феномен інформаційного перевантаження та його наслідки для прийняття рішень, що набуває особливої гостроти в багатоканальному цифровому середовищі [5]. Паралельно теорія медійної насиченості (R. L. Daft, R. H. Lengel) обґрунтовує залежність якості управлінського узгодження від відповідності каналу комунікації складності завдання, що є важливим для вибору цифрових каналів у менеджменті [6]. Додатково потреба формалізації вимог до якості даних/інформації підкріплюється стандартом ISO/IEC 25012, який визначає модель якості даних і можливості її використання для встановлення вимог та оцінювання якості [7].

Отже, наукова проблема полягає в необхідності інтегрованого обґрунтування взаємозв'язку між якістю управлінської інформації, носіями та каналами її передавання, параметрами комунікаційного процесу й факторами втрат якості в цифровому середовищі. Практична значущість її розв'язання пов'язана з підвищенням обґрунтованості управлінських рішень, скороченням часу узгодження, зниженням інформаційних втрат та ризиків комунікаційних збоїв у діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому просторі питання інформації та комунікацій у менеджменті розглядаються в

контексті цифровізації управління, організації бізнес-процесів і подолання бар'єрів взаємодії. Так, О. Є. Гудзь [8] акцентує увагу на ролі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в оновленні управлінських систем підприємств, а Н. В. Валінкевич і А. М. Чигир [9] обґрунтовують інформаційно-комунікаційне забезпечення як сукупність даних, інформації та каналів комунікації, необхідних для формування і реалізації управлінських рішень. Т. О. Гусаковська та Б. Р. Войт [10] досліджують систему комунікацій підприємств і організацій, її складові та особливості функціонування, а О. Сумець [12] фокусує увагу на чинниках виникнення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу та шляхах їх мінімізації.

У зарубіжних дослідженнях проблематика розвивається переважно за окремими напрямками. А. Ткалас Verčič та співавт.[14] у систематичному огляді цифрових внутрішніх комунікацій узагальнили 77 досліджень і водночас зафіксували наявність суттєвих прогалин у розумінні сучасного стану цифрової внутрішньої комунікації. L. Shahrzadi та співавт.[15] у scoping review доводять негативний вплив інформаційного перевантаження на прийняття рішень, продуктивність і добробут, акцентуючи на необхідності фільтрації та пріоритезації інформації. I. Shin та співавт. [16] емпірично показують, що різні комунікаційні технології по-різному пов'язані з рольовою ясністю, підтримкою колег і робочим перевантаженням, що має безпосереднє значення для управлінської практики.

Разом з тим, аналіз наявних праць свідчить про їх переважно фрагментарний характер: окремо досліджуються інформаційно-комунікаційне забезпечення, окремо — система комунікацій, бар'єри комунікацій або інформаційне перевантаження. Недостатньо опрацьованим залишається комплексний управлінський підхід, який інтегрує: класифікацію та вимоги до управлінської інформації, характеристику комунікаційного процесу, носії й канали передавання інформації, а також систематизацію комунікаційних бар'єрів у цифровому середовищі з позиції їх впливу на

якість управлінських рішень. Саме на усунення цієї науково-практичної прогалини спрямовано дану статтю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту в цифровому середовищі шляхом систематизації вимог до управлінської інформації, характеристики комунікаційного процесу та комунікаційних бар'єрів, а також визначення напрямів їх подолання для підвищення якості управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання: уточнити сутність і роль інформації в системі менеджменту; систематизувати її види, класифікаційні ознаки та носії; узагальнити основні вимоги до управлінської інформації в умовах цифрового середовища; розкрити зміст і види комунікацій у менеджменті; охарактеризувати етапи комунікаційного процесу; систематизувати комунікаційні бар'єри та обґрунтувати практичні підходи до їх подолання в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрове середовище змінює не лише технічні засоби передавання даних, а й саму логіку управління, оскільки зростають швидкість інформаційного обміну, кількість каналів взаємодії, складність процедур погодження та ціна помилки в інтерпретації управлінських повідомлень. Актуальність такого підходу підтверджується як вітчизняними працями щодо інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів і управління, так і міжнародними аналітичними оглядами, які фіксують нову фазу цифрової трансформації з одночасним зростанням можливостей і ризиків для організацій [4, 3].

У цьому контексті інформацію в менеджменті доцільно трактувати не лише як сукупність даних, а як структурований ресурс управлінського впливу, що зменшує невизначеність, забезпечує обґрунтування вибору альтернатив, підтримує координацію дій і контроль результатів. Таке трактування узгоджується з вітчизняними дослідженнями, у яких

інформаційно-комунікаційне забезпечення розглядається як життєво важливе для організації бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень, а також із підходом ISO/IEC 25012, що задає модель якості даних і можливість встановлення вимог, показників та оцінювання якості [9, 7].

Принциповою є відмінність між даними та управлінською інформацією: дані не створюють управлінської цінності автоматично, а набувають її лише після відбору, перевірки, інтерпретації та включення в контекст конкретного управлінського завдання. Саме тому в умовах цифровізації критичним стає не стільки накопичення масивів даних, скільки побудова процедур їх перетворення на релевантну інформацію для оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Така постановка проблеми є особливо важливою з огляду на феномен інформаційного перевантаження, який у сучасному *scoring review* пов'язується з погіршенням прийняття рішень, зниженням продуктивності та когнітивним навантаженням [15].

Управлінська роль інформації реалізується через низку взаємопов'язаних функцій — орієнтаційну, аналітичну, координаційну, контрольну та прогностичну, — і саме їх поєднання забезпечує її прикладну цінність для менеджменту. Разом із тим ефективність реалізації цих функцій залежить від того, наскільки системно організація класифікує інформацію, визначає її критичність для рішень і вибудовує правила руху між рівнями управління, каналами та носіями. Вітчизняні автори, які досліджують комунікаційну діяльність підприємств, також наголошують на зв'язку між якістю інформаційно-комунікаційної організації та ефективністю управлінських рішень [1].

У зв'язку з цим у статті запропоновано багатовимірну класифікацію управлінської інформації, яка поєднує класичні ознаки (джерело, час, форма, періодичність) з управлінсько-процесним виміром (критичність для рішення, цифрове походження, ступінь придатності до використання). Такий підхід розширює традиційні класифікації й дозволяє використовувати їх не лише для опису інформаційного масиву, а й для налаштування регламентів обробки, рівнів

верифікації та маршрутів комунікації залежно від типу управлінського завдання. Методично це узгоджується з підходом до формалізації вимог до якості даних/інформації, закріпленим у ISO/IEC 25012 [7].

Таблиця 1. Багатовимірна класифікація управлінської інформації в цифровому середовищі

| Класифікаційна ознака | Види інформації | Управлінське значення |
|--|---|--|
| За джерелом виникнення | внутрішня / зовнішня | внутрішня — для операційного контролю; зовнішня — для адаптації до ринку, регуляторних та технологічних змін |
| За рівнем управління | операційна / тактична / стратегічна | визначає горизонт рішень, швидкість оновлення та рівень деталізації |
| За часовою спрямованістю | ретроспективна / поточна / прогнозна | забезпечує аналіз результатів, моніторинг стану та сценарне планування |
| За ступенем формалізації | формалізована / частково формалізована / неформалізована | впливає на можливість автоматизації обробки та стандартизації |
| За формою подання | текстова / числова / графічна / аудіовізуальна | визначає швидкість сприйняття, ризик інтерпретації та спосіб комунікації |
| За періодичністю надходження | регулярна / періодична / ситуативна | впливає на плановість управлінських циклів і готовність до реагування |
| За рівнем достовірності (на момент використання) | підтверджена / уточнювана / неперевірена | визначає рівень ризику рішення та потребу в додатковій верифікації |
| За критичністю для рішення | критична / важлива / довідкова | дає змогу пріоритезувати інформаційні потоки й уникати перевантаження |
| За цифровим походженням | системна (ERP/CRM/BI) / платформна / комунікаційна (e-mail, месенджери) | дає змогу відслідковувати ризики спотворення, дублювання та втрати контексту |
| За ступенем придатності до рішення | релевантна / частково релевантна / нерелевантна | прямо впливає на якість вибору альтернатив і швидкість ухвалення рішення |

Запропонована класифікація логічно підводить до аналізу носіїв інформації, оскільки саме на рівні носія часто виникають первинні втрати якості управлінського змісту. Якщо в традиційному підході носіями виступали переважно паперові документи, звіти, протоколи й усні повідомлення, то в цифровому середовищі їх структура істотно розширюється та охоплює корпоративні інформаційні системи, електронний документообіг, пошту, месенджери, відеоконференц-платформи, бази знань і

дашборди. Водночас сучасні дослідження цифрових внутрішніх комунікацій показують, що цифрова трансформація глибоко впливає на внутрішню комунікацію організацій, а наукове розуміння цієї сфери досі має прогалини, що підсилює потребу в інтегрованому підході до носіїв, каналів і якості інформації.

Практика управління свідчить, що помилки часто виникають не на етапі первинної фіксації даних, а під час їх перенесення між носіями або перекодування в комунікаційний формат, коли частина змісту втрачається, дублюється або змінює інтерпретацію. У цьому сенсі важливою є не лише наявність цифрових засобів, а й узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також вибір каналів передавання з урахуванням потреб цільової аудиторії, на чому окремо акцентують українські дослідники системи комунікацій підприємств.

Саме тому вимоги до управлінської інформації в цифровому середовищі доцільно розглядати не як абстрактний перелік нормативних характеристик, а як чинники управлінських ризиків. Базові вимоги (достовірність, повнота, своєчасність, релевантність) у цифровому середовищі доповнюються підвищеною значущістю узгодженості, доступності, захищеності та інтерпретаційної зрозумілості; такий підхід методично підтримується моделлю якості даних ISO/IEC 25012, яка прямо передбачає використання стандарту для встановлення вимог і оцінювання якості.

Для переведення цього питання з теоретичного рівня в прикладний у статті запропоновано авторську матрицю, яка пов'язує кожну вимогу до інформації з типовими порушеннями в цифровому середовищі, їхніми наслідками та інструментами мінімізації. Такий формат є доцільним також з огляду на результати досліджень інформаційного перевантаження, де серед практичних стратегій подолання проблеми окремо виокремлюються фільтрація, пріоритезація та використання технологічних інструментів.

Таблиця 2. Вимоги до управлінської інформації в цифровому середовищі та ризики їх порушення

| Вимога до інформації | Практичний зміст вимоги | Типові порушення у цифровому середовищі | Управлінський наслідок |
|-----------------------------|---|--|--|
| Достовірність | дані підтверджені джерелом і відповідальним | різні версії показника в таблицях/чатах/звітах | помилковий вибір альтернативи |
| Своєчасність | інформація надходить до моменту ухвалення рішення | запізнення через багатоступеневі погодження | рішення на застарілих даних |
| Релевантність | інформація відповідає предмету рішення | надлишкові дані, «інфошум», дублювання | втрата фокусу, затягування обговорення |
| Повнота | охоплено ключові фактори й обмеження | пропуски через розриви між системами | недооцінка ризиків |
| Узгодженість | однакові терміни, метрики, періоди | різне тлумачення показників підрозділами | конфлікти інтерпретації |
| Зрозумілість | форма подання придатна до інтерпретації | складні таблиці/дашборди без пояснень | хибне трактування результатів |
| Доступність | уповноважені особи мають доступ вчасно | відсутність прав доступу / надмірні обмеження | затримка рішень і погоджень |
| Захищеність | конфіденційність, цілісність, контроль каналу | передавання через неофіційні канали | правові/репутаційні ризики |

Узагальнення наведених положень дає підстави перейти до інтегрованого розгляду інформації та комунікацій як єдиного управлінського контуру. У статті запропоновано авторську концептуалізацію у формі інформаційно-комунікаційного контуру менеджменту (ІККМ), у межах якого якість управлінського рішення визначається не ізольовано якістю інформації або якістю комунікації, а їх узгодженою взаємодією. Така постановка є логічною відповіддю на фрагментарність сучасних досліджень, де окремо аналізуються цифрові внутрішні комунікації, інформаційне перевантаження та ефекти використання різних комунікаційних технологій у робочому середовищі.

Підґрунтям для такого інтегрованого підходу є те, що навіть високоякісна інформація не гарантує належного результату за наявності збоїв у комунікаційному процесі, тоді як добре організована комунікація не компенсує дефіциту достовірності чи релевантності інформації. Емпіричні

результати сучасних робіт підтверджують диференційований вплив комунікаційних технологій на рольову ясність, підтримку колег, робоче перевантаження та пов'язані з ними організаційні наслідки, що підсилює управлінську значущість комплексної оцінки інформаційно-комунікаційного середовища.

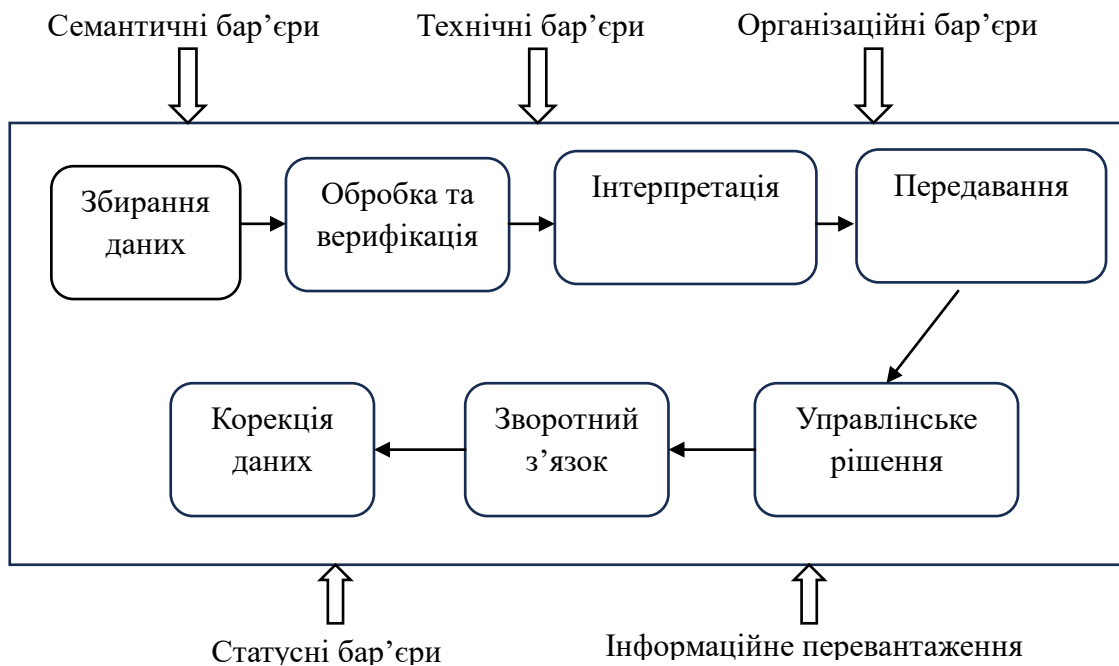


Рис. 1. Інформаційно-комунікаційний контур менеджменту (ІККМ)

Для прикладного використання запропонованої концептуалізації у статті вводиться індекс узгодженості інформації та комунікацій (ІУІК), який може застосовуватися як інструмент внутрішньої діагностики якості управлінського середовища. Його зміст полягає в інтеграції двох компонентів: IQ (Information Quality) — інтегральної оцінки якості управлінської інформації та CQ (Communication Quality) — інтегральної оцінки якості комунікаційного процесу. Формально індекс може бути подано таким чином:

$$ІУІК = w_1 \cdot IQ + w_2 \cdot CQ$$

$$w_1 + w_2 = 1$$

де w_1 і w_2 — вагові коефіцієнти, що можуть коригуватися залежно від типу управлінських рішень (операційних, тактичних, стратегічних). На

початковому етапі доцільно застосовувати рівні ваги (0,5 і 0,5), а надалі — адаптувати їх відповідно до специфіки організації за результатами внутрішньої діагностики. Практична цінність ІУК полягає в можливості порівнювати підрозділи за якістю інформаційно-комунікаційного забезпечення, виявляти критичні «вузькі місця» (на рівні інформації чи комунікації) та оцінювати ефект від регламентних змін, цифрових інструментів і процедур стандартизації у динаміці. Компонент ІQ доцільно оцінювати за критеріями табл. 2, тоді як компонент СQ — за показниками результативності комунікаційного процесу (своєчасність і повнота зворотного зв'язку, відтворюваність домовленостей, рівень втрат змісту, частота комунікаційних збоїв) з урахуванням бар'єрів, описаних у дослідженні.

Таким чином, проведене узагальнення дозволяє обґрунтувати, що в цифровому середовищі інформація в менеджменті має розглядатися не ізольовано, а в тісному зв'язку з носіями, каналами передавання та параметрами комунікаційного процесу. Запропоновані авторська багатовимірною класифікація управлінської інформації, матриця вимог і ризиків, а також концепція ІККМ та індекс ІУК формують методичну основу для подальшого аналізу комунікацій у менеджменті, їх видів, етапів проходження та систематизації комунікаційних бар'єрів у цифровому середовищі.

Подальший розвиток запропонованого підходу закономірно потребує переходу від аналізу якості управлінської інформації до характеристики комунікацій як механізму її перетворення на управлінську дію, оскільки саме в комунікаційному процесі відбувається передавання, уточнення, інтерпретація та узгодження змісту повідомлень між суб'єктами управління. У вітчизняних дослідженнях система комунікацій підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх потоків, каналів та інструментів інформаційного обміну, що забезпечують координацію діяльності, адаптацію до змін середовища та підтримку результативності управлінських рішень [10]. Водночас сучасні зарубіжні

огляди цифрових внутрішніх комунікацій фіксують швидке розширення цифрових каналів взаємодії та наявність концептуальних і методичних прогалин у розумінні їх ефективності, особливо в умовах гібридної та дистанційної роботи.

Управлінські комунікації доцільно трактувати як цілеспрямований процес передавання та узгодження значень між учасниками управління, спрямований на досягнення спільного розуміння завдань, обмежень, відповідальності й очікуваних результатів. Таке трактування є принципово важливим, оскільки в цифровому середовищі формальна доставка повідомлення не тотожна його коректному сприйняттю, а швидкість каналу не гарантує якості змісту [13]. Саме тому у фокусі менеджменту має бути не лише інтенсивність комунікації, а її результативність — тобто міра наближеності отриманого смислу до управлінського наміру відправника, що узгоджується з класичним розумінням процесу комунікації через зв'язок «джерело/відправник — повідомлення — канал — отримувач — зворотний зв'язок — перешкоди (noise)».

У прикладному вимірі менеджменту найбільш доцільною є не стільки “формальна” класифікація комунікацій, скільки класифікація, прив'язана до управлінських функцій і рівнів рішень. З цієї позиції комунікації можуть розглядатися як вертикальні та горизонтальні (за напрямом руху), формальні й неформальні (за ступенем регламентації), внутрішні та зовнішні (за межами організації), синхронні й асинхронні (за часовим режимом), а також як документовані та не документовані (за ступенем фіксації управлінського змісту) [6]. Така типологія набуває особливої ваги в цифровому середовищі, оскільки один і той самий управлінський сигнал може проходити кількома каналами одночасно (наприклад, електронна пошта, месенджер, відеозустріч, задача в системі), що підвищує швидкість координації, але водночас збільшує ризик фрагментації змісту та появи паралельних версій рішення. Цей ризик прямо корелює з висновками сучасних досліджень щодо цифрових

внутрішніх комунікацій та диференційованого впливу комунікаційних технологій на ясність ролей, підтримку колег і перевантаження працівників.

З огляду на це комунікаційний процес у менеджменті доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких створює як можливості, так і ризики для якості управлінського рішення: формування управлінського наміру (ідеї), кодування повідомлення, вибір каналу, передавання, декодування, інтерпретація отримувачем, надання зворотного зв'язку та корекція повідомлення або дії. У наукових публікаціях і навчально-методичних джерелах саме ці елементи/етапи найчастіше розглядаються як базова конструкція комунікаційного процесу, а їх порушення — як джерело втрати змісту й зниження результативності управління. Для менеджменту принципово важливо, що збій може виникати не лише на технічному етапі передавання, а й на стадіях кодування та декодування, коли учасники використовують різні терміни, контексти, професійні мови або пріоритети, що особливо проявляється у міжфункціональній взаємодії [13].

Саме в цьому місці логічно постає проблема комунікаційних бар'єрів, які в сучасних умовах мають не лише психологічну чи мовну, а й виразну організаційно-технологічну природу. Українські дослідники бар'єрів комунікації персоналу акцентують увагу на необхідності чіткої систематизації бар'єрів, уточнення понятійного апарату та виявлення чинників, що спричиняють організаційні бар'єри у взаємодії працівників [12]. У цифровому середовищі до традиційних семантичних, психологічних, статусних та організаційних бар'єрів додаються фрагментація каналів, перевантаження повідомленнями, асинхронність реакцій, конкуренція платформ, втрата контексту в коротких повідомленнях і узгодженість правил фіксації рішень. На практиці це означає, що управлінська проблема полягає не лише у “налагодженні спілкування”, а у побудові такої комунікаційної архітектури, яка забезпечує збереження змісту, своєчасність узгодження та відтворюваність рішення.

З цією метою в межах запропонованого інформаційно-комунікаційного контуру менеджменту (ІККМ) доцільно операціоналізувати компонент CQ (Communication Quality) через систему критеріїв, що відображають не інтенсивність, а саме якість комунікаційного процесу: чіткість формулювання повідомлень, відповідність каналу характеру завдання, швидкість і повноту зворотного зв'язку, ступінь фіксації управлінських домовленостей, рівень втрат змісту під час передавання та частоту комунікаційних збоїв. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичний аналіз видів комунікацій і бар'єрів із практичною діагностикою, а також забезпечує методичну сумісність із раніше запропонованим оцінюванням IQ у межах індексу узгодженості інформації та комунікацій (ІУІК).

Для прикладного використання цього підходу в статті запропоновано матрицю, яка пов'язує тип каналу комунікації з характерним бар'єром, його управлінськими наслідками та інструментами подолання. На відміну від описового переліку бар'єрів, така форма дає змогу менеджеру відразу переходити до регламентних і організаційних рішень, що знижують ризик втрат змісту й підвищують керованість комунікаційного середовища.

Запропонована матриця створює підстави для конкретизації управлінських заходів, які доцільно розглядати не як разові "покращення комунікації", а як елементи системи комунікаційного менеджменту в цифровому середовищі. До таких заходів належать запровадження communication charter (регламенту каналів і правил фіксації рішень), стандартизованого формату decision-brief для управлінських повідомлень, глосарію метрик і термінів для зниження семантичних розбіжностей, а також регламенту зворотного зв'язку з визначенням строків, відповідальних і форми підтвердження розуміння завдання. Доцільність саме такого набору інструментів узгоджується як із висновками про ризики інформаційного перевантаження та потребу в пріоритезації/фільтрації, так і з сучасними даними про неоднаковий ефект різних комунікаційних технологій на робочі ресурси й навантаження працівників.

У підсумку комунікаційна складова дослідження підтверджує, що якість управлінських рішень у цифровому середовищі визначається не лише параметрами інформації, а й здатністю організації забезпечити цілісність комунікаційного процесу, керованість каналів, відтворюваність домовленостей і системне подолання бар'єрів. Саме тому запропоновані в статті матриці (для вимог до інформації та для комунікаційних бар'єрів), а також інтеграція їх у контур ІККМ через компоненти IQ і CQ, формують не тільки теоретичну, а й прикладну основу для подальшого впровадження діагностики за індексом ІУІК та для розроблення внутрішніх регламентів інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації інформація та комунікації мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиного інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту, від узгодженості яких залежить якість управлінських рішень. Доведено, що управлінська цінність інформації визначається не лише її наявністю, а придатністю до використання в конкретному управлінському завданні, що зумовлює необхідність системного врахування достовірності, своєчасності, релевантності, повноти, узгодженості, доступності, зрозумілості та захищеності.

Запропоновано авторську багатовимірну класифікацію управлінської інформації в цифровому середовищі, яка поєднує класичні ознаки з управлінсько-процесним виміром і може застосовуватися для налаштування регламентів обробки, верифікації та маршрутів передавання інформації залежно від типу рішення. Обґрунтовано доцільність оцінювання вимог до управлінської інформації через призму управлінських ризиків; авторська матриця «вимога — типове порушення — наслідок» переводить аналіз якості інформації в прикладний вимір і придатна для стандартизації звітності та підвищення керованості інформаційних потоків.

У межах комунікаційної складової уточнено, що результативність управлінських комунікацій у цифровому середовищі визначається ступенем збереження управлінського змісту на етапах кодування, передавання, інтерпретації та зворотного зв'язку. Показано, що на якість рішень впливають не лише семантичні, психологічні чи статусні бар'єри, а й фрагментація цифрових каналів, конкуренція платформ, втрата контексту та неузгодженість правил фіксації домовленостей. Запропонована матриця каналів комунікації, бар'єрів, наслідків та інструментів подолання має прикладну цінність для формування регламентів комунікаційної взаємодії.

Наукова новизна полягає у запропонуванні інформаційно-комунікаційного контуру менеджменту (ІККМ) як інтегрованої моделі, де якість управлінського рішення визначається взаємодією якості управлінської інформації (IQ) та якості комунікаційного процесу (CQ). На розвиток цього підходу запропоновано індекс узгодженості інформації та комунікацій (ІУІК) для діагностики інформаційно-комунікаційного середовища, виявлення «вузьких місць» і оцінювання ефекту змін у динаміці.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих інструментів для розроблення внутрішніх політик і регламентів інформаційно-комунікаційного забезпечення, зокрема правил використання каналів (communication charter), стандартів підготовки управлінських повідомлень (decision-brief), глосаріїв метрик і термінів, процедур фіксації рішень та регламентів зворотного зв'язку.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з емпіричною апробацією ІУІК на матеріалах підприємств різних галузей, уточненням методики оцінювання компонентів IQ і CQ для різних рівнів управління та типів рішень, а також аналізом впливу платформізації комунікацій і застосування інструментів штучного інтелекту на якість інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

Література

1. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 48–52. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1790> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 229–235. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_2_0_229_235&year=2023 (дата звернення: 21.02.2026).
3. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4(106). С. 11–16. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/294843> (дата звернення: 21.02.2026).
4. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc.html (дата звернення: 23.02.2026).
5. Eppler M. J., Mengis J. The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. The Information Society. 2004. Vol. 20. No. 5. P. 325–344.
6. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. Management Science. 1986. Vol. 32. No. 5. P. 554–571.
7. ISO/IEC 25012:2008 Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model. ISO, 2008. URL: <https://www.iso.org/standard/35736.html> (дата звернення: 25.02.2026).

8. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 4–12. URL:

https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf

(дата звернення: 25.02.2026).

9. Валінкевич Н. В., Чигир А. М. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата

звернення: 25.02.2026).

10. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 323–328. URL:

[https://www.business-](https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_3_0_323_328&year=2024)

[inform.net/article/?abstract=2024_3_0_323_328&year=2024](https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_3_0_323_328&year=2024) (дата звернення:

26.02.2026).

11. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905> (дата

звернення: 26.02.2026).

12. Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 134–145. URL:

[https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-](https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/820)

[krok/article/view/820](https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/820) (дата звернення: 27.02.2026).

13. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 27.02.2026).

14. Tkalac Verčić A., Verčić D., Čož S., Špoljarić A. A systematic review of digital internal communication. Public Relations Review. 2024. Vol. 50. Issue 1. Article 102400.

15. Shahrzadi L., Mansouri A., Alavi M., Shabani A. Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. Vol. 4. Issue 2. Article 100261.

16. Shin I., Riforgiate S. E., Godager E. A., Coker M. C. Remote Worker Communication Technology Use Related to Role Clarity, Coworker Support, and Work Overload. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Issue 7.

References

1. Mykoliuk, O.A. and Bobrovnyk, V.M. (2021), “Features of information support for enterprise management”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 48–52, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1790> (Accessed 21 February 2026).

2. Shchetinina, L.V. Rudakova, S.H. Poplavska, O.M. Danylevych, N.S. and Hula, A.V. (2023), “Internal corporate communications in the digital environment”, *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 229–235, available at: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_2_0_229_235&year=2023 (Accessed 21 February 2026).

3. Bondar, D.S. and Pashchenko, O.P. (2024), “Improving the information support of the enterprise management system”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 106, no. 4, pp. 11–16, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/294843> (Accessed 21 February 2026).

4. OECD (2024), *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust*, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc.html (Accessed 23 February 2026).

5. Eppler, M.J. and Mengis, J. (2004), “The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting,

Marketing, MIS, and Related Disciplines”, *The Information Society*, vol. 20, no. 5, pp. 325–344.

6. Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986), “Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design”, *Management Science*, vol. 32, no. 5, pp. 554–571.

7. ISO (2008), “ISO/IEC 25012:2008 Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model”, available at: <https://www.iso.org/standard/35736.html> (Accessed 25 February 2026).

8. Hudz, O.Ye. (2018), “Modern information and communication technologies in enterprise management”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4–12, available at: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf (Accessed 25 February 2026).

9. Valinkevych, N.V. and Chyhyr, A.M. (2024), “Theoretical aspects of information and communication support of business processes of small business entities”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (Accessed 25 February 2026).

10. Husakovska, T.O. and Voit, B.R. (2024), “Communication system of enterprises and organizations: main components and functioning features”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 323–328, available at: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_3_0_323_328&year=2024 (Accessed 26 February 2026).

11. Makovetska, I. (2021), “Organization of communication activities at the enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 33, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905> (Accessed 26 February 2026).

12. Sumets, O. (2024), “Communicative management: barriers to personnel communications in organizations”, *Vcheni zapysky Universytetu*

“KROK”, vol. 76, no. 4, pp. 134–145, available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/820> (Accessed 27 February 2026).

13. Babchynska, O.I. (2018), “Communication process in management: key provisions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (Accessed 27 February 2026).

14. Tkalac Verčič, A. Verčič, D. Čož, S. and Špoljarić, A. (2024), “A systematic review of digital internal communication”, *Public Relations Review*, vol. 50, no. 1, pp. 102400.

15. Shahrzadi, L. Mansouri, A. Alavi, M. and Shabani, A. (2024), “Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review”, *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 4, no. 2, pp. 100261.

16. Shin, I. Riforgiate, S.E. Godager, E.A. and Coker, M.C. (2025), “Remote Worker Communication Technology Use Related to Role Clarity, Coworker Support, and Work Overload”, *Sustainability*, vol. 17, no. 7, pp. 2830.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.03.26

Прорецензовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26