

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління системою комунікацій в діяльності
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Коток А. Ю.

Керівник: Воронько-Невіднича Т. В.
Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Коток Анни Юріївни

1. Тема роботи «Управління системою комунікацій в діяльності підприємства», керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Процес комунікації в підприємстві як засіб ефективного управління
Розділ 2. Стан управління системою комунікацій в підприємстві
Розділ 3. Напрями удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Анна КОТОК

Керівник роботи _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	8
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз системи комунікацій в підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов раціонально побудована система комунікацій сприяє розвитку організаційної культури, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня мотивації персоналу та його залученості до реалізації корпоративних завдань. Водночас ефективні внутрішні та зовнішні комунікації забезпечують зміцнення взаємодії між структурними підрозділами, покращення відносин зі стейкхолдерами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління комунікаційними процесами досліджувалися у працях науковців, серед яких вагомий внесок зробили О. Бабчинська, М. Васильченко, Н. Германюк, Ю. Горбань, О. Каламан, Ж. Крисько, І. Маковецька та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства з метою підвищення ефективності внутрішньоорганізаційної взаємодії, розвитку зовнішніх комунікацій та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади та визначити місце і роль комунікацій у системі управління підприємством;
- здійснити оцінку організаційно-економічного стану підприємства та проаналізувати особливості функціонування його комунікаційної системи;
- дослідити ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів та виявити основні проблеми їх організації;
- розробити напрями удосконалення управління системою комунікацій підприємства на основі сучасних цифрових інструментів і технологій;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розвитку організаційної культури та покращення інформаційної

взаємодії між структурними підрозділами.

Об’єкт дослідження – комунікаційні процеси, що виникають у системі управління підприємством під час здійснення взаємодії.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та практичні інструменти управління системою комунікацій підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано методи дослідження: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень, обґрунтування висновків і формування пропозицій; економіко-статистичні методи – для аналізу організаційно-економічних показників діяльності підприємства, оцінювання ефективності комунікаційних процесів та виявлення тенденцій їх розвитку; метод порівняння – для зіставлення фактичних показників у динаміці та визначення результативності управлінських рішень; графічний метод – для представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і рисунків; метод SWOT-аналізу – для оцінювання сильних і слабких сторін системи комунікацій підприємства, а також визначення можливостей і загроз її розвитку.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України, а також статистична та фінансова звітність, що характеризує основні результати діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих заходів для удосконалення управління системою комунікацій у діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Радіонова Я.В., Боженко О.О., Коток А.Ю. Формування інтегрованої системи еколого-соціально орієнтованого та безпеково-детермінованого управління суб’єктами малого та

середнього бізнесу аграрного сектору в умовах трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3 (1). С. 289-298. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/491>
DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-36S](https://doi.org/10.60022/3(1)-36S).

2. Воронько-Невіднича Т., Коток А. Стратегічний імідж лідера змін у системі управління персоналом. *Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності*: Збірник праць I Міжнародної науково-практичної конференції, 25 лютого 2026 р. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2026. 400 с. С. 105-108.

3. Коток А., Воронько-Невіднича Т. Стратегічне управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1410-1411.

РОЗДІЛ 1

ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах інтенсивність інформаційних процесів у всіх сферах соціально-економічного розвитку постійно зростає, а діапазон застосування інформаційно-комунікаційних технологій розширюється. Ці технології стають ключовим фактором трансформації та оптимізації управлінської діяльності на всіх рівнях, забезпечуючи більш оперативну обробку інформації, покращення прийняття рішень та підвищення ефективності організаційних процесів [3, с. 27].

Для ефективного функціонування сучасної організації керівник повинен приділяти близько 48 хвилин кожної робочої години комунікації з підлеглими, колегами та керівництвом. Це означає, що приблизно 80 % робочого часу слід спрямовувати на налагодження взаємодії, оскільки ефективність комунікацій безпосередньо впливає на продуктивність та результативність всієї організації [18, с. 219].

Комунікаційний процес є базовим управлінським інструментом і включає три ключові елементи [19, с. 1410; 38, с. 429]:

1. Відправник інформації – суб'єкт, який формує та передає повідомлення;
2. Одержувач інформації – суб'єкт, що сприймає та інтерпретує повідомлення;
3. Процес обміну інформацією – сукупність дій, що забезпечують передачу, зворотний зв'язок та узгодження розуміння між сторонами (рис. 1.1).

Ефективність цього процесу визначає якість управлінських рішень, рівень координації діяльності підрозділів та загальну продуктивність організації, особливо у складних умовах динамічного зовнішнього середовища.

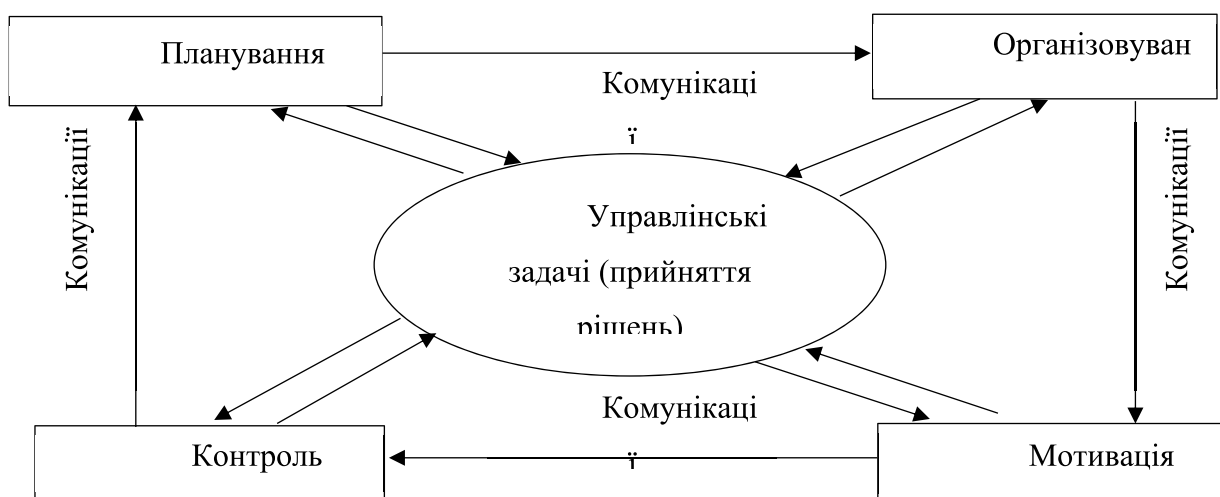


Рис.1. 1. Місце комунікацій в процесі управління [1; 2, с. 7]

Обмін інформацією є ключовим елементом усіх основних видів діяльності організації, адже його відсутність або неефективність ставить під сумнів нормальне функціонування підприємства, що пояснюється кількома факторами [5, с. 106; 8]:

витрати часу керівників на пошук та обробку необхідної інформації, що зменшує їхню здатність до стратегічного управління;

дублювання інформації, оскільки повідомлення надходять до керівництва та підрозділів з різних джерел, що ускладнює їх інтеграцію;

нерівномірний розподіл інформації, внаслідок чого в одних підрозділах її може не вистачати, а в інших – надлишок;

обмежена обізнаність співробітників щодо діяльності та планів організації у зовнішньому середовищі, що знижує координацію та оперативність рішень.

У зв'язку з цим створення ефективної системи комунікацій є однією з пріоритетних цілей управління організацією.

Комунікація є невід'ємною складовою діяльності підприємства, оскільки кожен працівник бере участь у комунікаційних процесах. Проте інтенсивність участі та цілі взаємодії у різних співробітників відрізняються. Як зазначає Ж. Крисько [20, с. 100], співробітники взаємодіють один з одним

з метою:

висловлення почуттів і емоцій – соціальна функція комунікації;

отримання або передача професійної інформації – робоча, професійна мета;

вплив на поведінку інших членів організації – управлінська функція, що повністю відповідає цілям управління персоналом, оскільки спрямована на формування виробничої поведінки співробітників і реалізацію організаційних цілей.

Таким чином, комунікація є органічним елементом системи управління персоналом, забезпечуючи не лише обмін інформацією, а й формування бажаної поведінки та мотивації працівників.

Неповний розвиток комунікаційних процесів створює внутрішні протиріччя та конфлікти, що призводить до зниження ефективності управління. Адже головна мета комунікацій полягає у забезпеченні точного розуміння та адекватного сприйняття переданої інформації, що є необхідною умовою успішної організаційної діяльності [21, с. 131].

Отже, для забезпечення ефективного функціонування підприємства менеджеру необхідно не лише знати про існуючі бар'єри комунікації, а й вміти їх долати. Згідно з дослідженням І. Маковецької [24], «неефективність комунікацій в організації виникає через ряд бар'єрів, які ускладнюють роботу менеджерів».

До основних бар'єрів комунікації належать [9, с. 202]:

нечіткі, двозначні або незрозумілі повідомлення, що призводять до хибного тлумачення інформації;

надмірний обсяг інформації, який ускладнює виділення важливих та релевантних даних;

низький рівень взаємодії між підрозділами, жорстка ієрархія або відсутність ефективних каналів комунікації;

відмінності у стилях спілкування, поведінці та особистих уподобаннях співробітників, що можуть спричиняти непорозуміння та конфлікти.

Для подолання цих бар'єрів менеджеру слід розвивати та вдосконалювати систему управлінських комунікацій. На рис. 1.2. наведено ефективну управлінську «воронку» комунікаційної взаємодії, яка демонструє послідовність передачі та обробки інформації в організації.

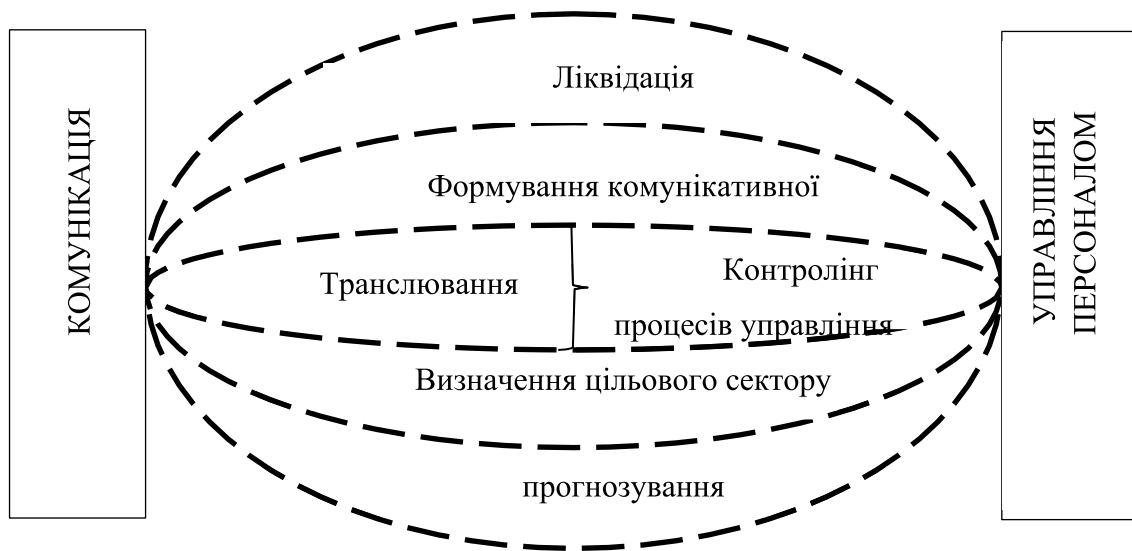


Рис. 1.2. Схема ефективної комунікаційної взаємодії в управлінні [3, с. 27; 11, с. 54]

Основні методи підвищення ефективності комунікацій включають [16]:

1. Вдосконалення системи зворотного зв'язку, що забезпечує зворотну інформацію від підлеглих до керівництва.
2. Регулювання та оптимізація системи збору та передачі інформації між співробітниками та керівництвом.
3. Використання внутрішньоорганізаційних інформаційних систем та сучасних ІТ-технологій.
4. Формування корпоративної культури відкритих комунікацій, що заохочує обмін інформацією.
5. Використання чітких регламентів, які визначають обов'язки та повноваження співробітників.
6. Проведення тренінгів для розвитку комунікаційних навичок персоналу.

7. Підбір кадрів з урахуванням психологічного тестування, що дозволяє оцінити стиль спілкування та поведінкові особливості кандидатів.

Таким чином, ефективна комунікаційна система стає ключовим інструментом управління, який сприяє підвищенню продуктивності організації, зменшенню конфліктів та оптимізації процесів прийняття рішень.

Ефективність використання комунікацій в організації залежить від низки ключових факторів [17]:

- професіоналізм керівників та їх здатність організовувати процес обміну інформацією;
- структура та особливості організації, що визначають формальні та неформальні канали комунікації;
- стійкі міжособистісні відносини серед членів колективу;
- корпоративна культура та мотивація підлеглих;
- позиція організації у зовнішньому середовищі – відкритість до зовнішніх контактів або закритість;
- компетентність співробітників, що впливає на якість обробки та передачі інформації.

Успішне управління комунікаціями створює ефективне робоче середовище, де інформація передається чітко, своєчасно та без спотворень, що дозволяє мінімізувати непорозуміння та конфлікти.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій особливе значення має впровадження сучасних засобів комунікації, таких як корпоративні месенджери, відеоконференції та інші цифрові платформи, які забезпечують швидкий і надійний обмін інформацією.

Не менш важливим є постійне вдосконалення комунікаційних процесів [22, с. 134]:

- навчання співробітників ефективним методам комунікації;
- розвиток навичок побудови позитивних взаємин;
- створення стратегій для оптимізації обміну інформацією на всіх рівнях організації.

Таким чином, налагоджена система управління комунікаціями виступає фундаментом для ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Роль управління полягає у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства. Менеджери розробляють план дій, який визначає, що потрібно зробити, коли і як це буде реалізовано. Для ефективної реалізації плану керівники повинні забезпечити чітку передачу інформації всім членам організації, тобто донести зрозумілий план дій до співробітників.

Проте ефективне управління передбачає не лише інформування – менеджери повинні також [36, с. 189]:

мотивувати персонал підтримувати план діяльності та сприяти успіху підприємства;

формувати відносини та співробітництво між працівниками;

інформувати про події та дії, які можуть впливати на ефективність діяльності.

Ефективна комунікація формує організаційну культуру, що підвищує відчуття приналежності співробітників та їх бажання підтримувати підприємство [26].

Серед ключових переваг ефективної комунікації можна виділити:

1. Забезпечення ясності – зменшує невизначеність та двозначність, що підвищує комфорт співробітників і їх готовність до співпраці.

2. Чітке визначення ролей та обов'язків – дозволяє кожному працівнику розуміти свій внесок у загальний успіх організації.

3. Зниження витрат – ефективне спілкування мінімізує конфлікти, непорозуміння та помилки.

4. Побудова стосунків – культура відкритого спілкування зменшує напруженість між ієрархічними рівнями та сприяє професійній і соціальній взаємодії.

5. Формування командної культури – сприяє співпраці, взаємопідтримці та залученості всіх членів колективу.

6. Залученість та відданість персоналу – врахування проблем та пропозицій співробітників у процесі прийняття рішень підвищує їх мотивацію та відчуття цінності [33, с. 246].

Таким чином, ефективна комунікація не лише забезпечує передачу інформації, а й сприяє створенню колективного середовища, де кожен співробітник відчуває свою роль і зацікавленість у досягненні спільних цілей. Це лише частина переваг, які забезпечує ефективна комунікація. Керівники можуть досягти поставлених організаційних цілей лише тоді, коли працівники відчувають залученість та відданість цим цілям.

Комунікаційний процес включає чотири основні елементи [15, с. 78]:

1. Відправник інформації – особа або підрозділ, який генерує повідомлення та визначає його зміст і форму.
2. Повідомлення – інформація, яку відправник передає одержувачу, включаючи дані, інструкції, пропозиції чи емоційний зміст.
3. Канал комунікації – засоби або шляхи передачі інформації: усне, письмове, цифрове або візуальне спілкування.
4. Одержувач – особа або група, яка приймає повідомлення та інтерпретує його значення, реагуючи відповідно до отриманої інформації.

Ця структура забезпечує цілісність і послідовність комунікаційного процесу, що є ключовим для досягнення організаційних цілей та підтримки ефективної роботи підприємства [13, с. 26].

У комунікаційному процесі критично важливою складовою є зворотний зв'язок. Він здійснюється різними способами – усно, письмово, через електронні платформи або внутрішні інформаційні системи. Зворотний зв'язок підвищує ефективність комунікацій, адже дозволяє перевіряти, наскільки точно повідомлення було сприйняте одержувачем. Завдяки зворотному зв'язку менеджери можуть контролювати спотворення інформації на кожному етапі комунікації, оперативно вносити корективи та забезпечувати правильне розуміння повідомлень усіма учасниками процесу.

Таким чином, наявність зворотного зв'язку робить комунікаційний

процес динамічним і двостороннім, що сприяє більш ефективному управлінню підприємством.

У XXI ст. інформація та комунікації набули стратегічного значення. Інформаційні технології вплинули на всі аспекти повсякденного та бізнесового життя, а ефективність діяльності сучасного підприємства багато в чому залежить від правильно організованого інформаційно-комунікаційного процесу [10, с. 193]:

- інформація як ресурс: вона стала одним з найцінніших ресурсів підприємства, а її вартість постійно зростає;
- якість інформації залежить від методів її передачі та організації інформаційно-комунікаційного середовища;
- інформаційні витрати зростають пропорційно збільшенню обсягів даних, що підвищує потребу в оцінці ефективності використання інформації;
- точне використання ІТ дозволяє підвищити ефективність як керівництва, так і працівників.

Основні напрями створення та розвитку інформаційних ресурсів в підприємстві [25, с. 37]:

1. Визначення проблем та формулювання необхідної інформації для їх вирішення.
2. Вивчення джерел інформації.
3. Збір, обробка та аналіз інформації для прийняття рішень.
4. Розробка та оцінка завдань для співробітників, які ухвалюють рішення.

Безпека підприємства у сучасних умовах тісно пов'язана з інформаційною безпекою, особливо при впровадженні цифрових технологій. Наприкінці 1990-х років стрімкий розвиток Інтернету та інвестиції в інфраструктуру призвели до швидкого зростання галузі інформаційних технологій. Основні характеристики сучасних ІТ [24]:

передача інформації на практично необмежені відстані за допомогою цифрових технологій;

широке використання комп'ютерного збереження та надання інформації у будь-якому потрібному форматі;

організованість стандартів цифрового обміну даними та алгоритмів [29].

Сучасні інформаційні технології можна згрупувати за категоріями, що дозволяє систематизувати їх впровадження в діяльності підприємства.

ІКТ відіграють критичну роль у підвищенні ефективності комунікацій, безпеки та якості взаємодії як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрями покращення інформаційно-комунікаційних процесів в підприємстві [29-30; 34]

Напрямки покращення	Опис та заходи
Покращення ефективності обміну інформацією	Швидка та точна передача даних між співробітниками та підрозділами, а також між віддаленими офісами. Використання корпоративних месенджерів, відеоконференцій та електронної пошти зменшує час на обробку запитів
Підвищення доступності інформації	Системи управління документами та корпоративні портали забезпечують централізований доступ. Мобільні додатки дозволяють отримувати інформацію у будь-якому місці та в будь-який час
Автоматизація бізнес-процесів	Зменшує рутину та кількість помилок при створенні та обробці документів
Захист та безпека даних	Використання шифрування, антивірусного ПЗ забезпечує збереження конфіденційної інформації
Покращення комунікаційної культури	Сприяє відкритому та прозорому спілкуванню, зміцнює внутрішні відносини між співробітниками та керівництвом
Покращення взаємодії з клієнтами	Інтеграція CRM-систем забезпечує швидкий доступ до даних про клієнтів та їхні потреби

Як зазначає О. Бабчинська [1], комунікаційний канал є обов'язковою умовою будь-якої інформаційно-комунікаційної діяльності: він забезпечує пересування матеріальної форми повідомлень, але не смислів, у фізичному просторі та часі, і відноситься до матеріально-технічних засобів.

Існують штучні та природні канали [3, с. 56]:

– штучні: електронні, документальні, усні або їх комбінації; використовуються, коли контактуючі позбавлені безпосередньої

інформаційної взаємодії;

– природні: притаманні людині, забезпечують передачу інформації на мовному (вербальному) та емоційному (невербальному) рівнях.

Таким чином, управління комунікаціями передбачає контроль за засобами комунікацій і людьми, які їх використовують, через реалізацію ключових функцій: планування, організація, облік, мотивація та контроль [35].

У сучасних умовах ефективне управління підприємством неможливе без безперервного використання інформації в комунікаціях, що дозволяє працівникам не лише своєчасно отримувати необхідні дані, а й аналізувати своє місце та роль в організації, підвищувати довіру, адаптуватися до змін і підвищувати продуктивність командної роботи. Важливим елементом є розвиток автономії співробітників та формування самоврядних команд, що здатні планувати і керувати роботою від початку до кінця, рівномірно розподіляючи обов'язки та відповідальність.

Нижче наведено основні етапи безперервного використання інформації в комунікаціях на підприємстві та ключові результати їх впровадження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи безперервного використання інформації в комунікаціях в підприємстві [1; 3; 20, с. 101]

Етапи	Опис	Основні переваги, результати
Обмін інформацією	Дає можливість співробітникам аналізувати своє місце в організації, зміцнювати довіру та руйнувати традиційні ієрархії	Покращення розуміння ролей, підвищення прозорості та довіри
Автономія та незалежність у межах організації	Визначення меж організації через мету, цінності, уяву, цілі, ролі та структуру	Чіткість у функціях, узгодженість дій, самостійність підрозділів
Самоврядні команди замість ієрархій	Команди планують та керують роботою від початку до кінця, розподіляючи обов'язки справедливо та рівномірно	Підвищення задоволеності роботою, зміцнення робочих відносин, підвищення ефективності рішень, зниження витрат, збільшення продуктивності

Ефективне управління комунікаціями є ключовим чинником успішної діяльності сучасного підприємства, оскільки інформація виступає стратегічним ресурсом і основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють оптимізувати обмін даними, підвищити доступність та безпеку інформації, автоматизувати бізнес-процеси та зміцнити корпоративну культуру. Впровадження сучасних каналів комунікації, включаючи корпоративні месенджери, відеоконференції та цифрові платформи, забезпечує своєчасний, точний та прозорий обмін інформацією як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

Ключовими аспектами ефективності комунікацій є розвиток професійних навичок керівників і працівників, побудова довірчих міжособистісних відносин, формування колегіальної культури та використання самоврядних команд, що підвищує залученість персоналу та продуктивність організації. Безперервний обмін інформацією, автономія команд та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створюють умови для оперативного реагування на зміни середовища, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства [12, с. 88; 14, с. 8].

Таким чином, системне управління комунікаціями та активне використання інформаційних технологій є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує його стійкий розвиток, ефективність діяльності та досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване агропідприємство здійснює господарську діяльність відповідно до положень статуту та чинного законодавства України, маючи статус юридичної особи й необхідні реквізити для ведення економічної діяльності.

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє система комунікацій, яка забезпечує інформаційний обмін між структурними підрозділами, керівництвом, споживачами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Ефективне управління комунікаційними процесами сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, підвищенню рівня координації діяльності та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку.

Основою виробничої діяльності господарства є рослинництво і тваринництво. Така спеціалізація зумовлює необхідність постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, підтримання ефективних комунікацій із покупцями продукції та оперативного реагування на зміни попиту й цінової ситуації.

Особливе значення для розвитку системи комунікацій має персонал підприємства, який виступає основним носієм інформації та інструментом реалізації управлінських рішень. Професійна підготовка працівників, їхня здатність до взаємодії, обміну знаннями та налагодження ділових контактів безпосередньо впливають на результативність комунікаційних процесів. Тому оцінювання ефективності використання трудових ресурсів доцільно здійснювати через аналіз результатів діяльності та витрат на формування, розвиток і підтримку кадрового потенціалу, що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності
працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві
підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	233	203	143	-90	61,4
у т. ч в рослинництві	203	180	119	-84	58,6
тваринництві	30	23	24	-6	80,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1445,6	1557,3	1673,5	227,81	115,7

Оцінка кадрового забезпечення підприємства свідчить про тенденцію до скорочення середньооблікової чисельності працівників упродовж досліджуваного періоду. У 2025 р. загальна кількість персоналу зменшилася на 90 осіб порівняно з 2023 р. і становила 143 працівники. Найбільші зміни відбулися у сфері рослинництва, де чисельність працівників скоротилася на 84 особи та досягла 119 осіб. У галузі тваринництва також спостерігалось зниження зайнятості – до 24 працівників проти 30 осіб у базовому році.

Незважаючи на скорочення кадрового складу, підприємству вдалося підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Зростання продуктивності праці з 1445,6 тис. грн до 1673,5 тис. грн у розрахунку на одного працівника свідчить про покращення організації виробничих процесів, раціональніше використання ресурсів та підвищення результативності управлінських рішень. Важливу роль у забезпеченні таких результатів відіграє налагоджена система внутрішніх комунікацій, яка сприяє координації діяльності персоналу, оперативному обміну інформацією та ефективній взаємодії між структурними підрозділами.

Раціональне управління основними засобами передбачає належний облік їх вартості, контролювання рівня зносу та формування амортизаційної

політики. Це створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування інвестиційних заходів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Крім того, сучасні цифрові технології та зростання вимог до якості управлінської інформації посилюють значення своєчасних комунікацій між економічними, виробничими та управлінськими підрозділами щодо використання й відтворення основних засобів.

Для визначення рівня ефективності використання матеріально-технічних ресурсів доцільно проаналізувати систему показників, наведених у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	30462,50	63501,50	980300	67567,50	у 3,2 рази
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,26	0,41	0,49	0,22	183,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	130,74	312,82	685,52	554,78	у 5,2 рази
Фондомісткість, грн	0,13	0,21	0,33	0,20	у 2,6 рази
Фондовіддача, грн	7,88	4,65	3,02	-4,86	38,3

Результати аналізу показників використання основних засобів, представлені в табл. 2.2, свідчать про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення ефективності управління його виробничими ресурсами. Упродовж досліджуваного періоду вартість основних засобів зросла на 67567,5 тис. грн, що свідчить про активне оновлення та розширення виробничого потенціалу господарства.

Позитивною характеристикою є також збільшення коефіцієнта придатності основних засобів до 0,49 у 2025 р., що відображає покращення їх технічного стану та підвищення рівня готовності до ефективної експлуатації. Водночас зростання фондоозброєності праці на 554,78 тис. грн на одного працівника свідчить про посилення матеріально-технічного забезпечення

персоналу.

З позиції управління системою комунікацій зазначені зміни свідчать про необхідність ефективного інформаційного супроводу процесів модернізації та використання основних засобів. Своєчасний обмін інформацією між виробничими, технічними та управлінськими підрозділами забезпечує координацію дій щодо експлуатації, оновлення та обслуговування матеріально-технічної бази, що сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Рациональне управління оборотними активами потребує постійного контролю за рухом матеріальних і фінансових ресурсів, а також налагодженої системи комунікацій між структурними підрозділами підприємства. Саме якісний інформаційний обмін сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень щодо формування запасів, управління дебіторською заборгованістю та оптимізації грошових потоків. Для оцінки результативності використання оборотного капіталу доцільно проаналізувати відповідні показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники забезпеченості та ефективності використання
оборотного капіталу підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	572971,5	563946,5	454311	-118660,50	79,3
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	18,81	8,88	4,63	-14,17	24,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,42	0,52	0,65	+0,23	155,6
Матеріаломісткість, грн	3,02	2,75	1,93	-1,09	63,9
Матеріаловіддача, грн	0,33	0,36	0,52	+0,19	156,4

Результати аналізу показників використання оборотного капіталу, наведених у табл. 2.3, свідчать про те, що середньорічна вартість оборотного капіталу скоротилася на 118660,5 тис. грн, що може вказувати як на оптимізацію структури активів, так і на зміну масштабів господарської

діяльності. Водночас окремі показники характеризують підвищення ефективності управління поточними ресурсами.

Зокрема, зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,23 свідчить про прискорення кругообігу коштів та покращення використання оборотного капіталу. Разом із тим зниження коефіцієнта оборотності необоротних активів на 14,17 вказує на певне зменшення ефективності використання довгострокових ресурсів підприємства. Позитивною тенденцією є також скорочення матеріаломісткості продукції та одночасне зростання матеріаловіддачі, що підтверджує більш раціональне використання сировини й матеріалів у виробничому процесі.

З погляду управління системою комунікацій досягнення зазначених результатів значною мірою залежить від ефективного інформаційного забезпечення процесів планування, контролю та координації використання оборотних активів. Налагоджений обмін інформацією між виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами сприяє своєчасному прийняттю рішень щодо формування запасів, управління грошовими потоками та підвищення швидкості обороту ресурсів.

Для оцінки фінансової бази підприємства доцільно проаналізувати структуру та динаміку джерел формування фінансових ресурсів, наведених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	252183,0	41,4	297179,5	46,8	292725,0	52,2	+40542,0	116,1
Довгострокові зобов'язання	1394,0	0,2	1394,0	0,2	1394,0	0,3	0	100,0
Поточні зобов'язання	355067	58,3	335534,5	52,91	267121,0	47,5	-87946,0	75,2
Разом	608644,0	100,0	634108,0	100,0	561240,0	100,0	X	X

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про загалом позитивні зміни у структурі капіталу підприємства. Зокрема, у 2025 р. обсяг власного капіталу зріс на 40542,0 тис. грн, або на 16,1 % порівняно з 2023 р. Така динаміка характеризує зміцнення фінансової незалежності підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та здатності забезпечувати розвиток переважно за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Зростання частки власного капіталу також створює сприятливі умови для підвищення фінансової стійкості та зниження ризиків, пов'язаних із залученням зовнішніх ресурсів.

Поряд із зростанням власного капіталу в структурі фінансових ресурсів підприємства спостерігаються й інші позитивні зміни. Зокрема, обсяг поточних зобов'язань у 2025 р. скоротився на 87946,0 тис. грн, або на 24,8 % порівняно з 2023 р. Така тенденція свідчить про зменшення залежності підприємства від короткострокових позикових коштів, підвищення рівня фінансової автономії та покращення структури джерел фінансування.

Разом із тим, загальний обсяг фінансових ресурсів за досліджуваний період зменшився на 47404,0 тис. грн, або на 7,8 %. Подібна динаміка може бути пов'язана зі скороченням окремих видів залученого капіталу, оптимізацією структури фінансування або змінами в масштабах господарської діяльності. Тому для формування об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства доцільним є подальше дослідження факторів, що вплинули на зазначені зміни.

У контексті управління системою комунікацій важливе значення має забезпечення своєчасного обміну фінансовою інформацією між керівництвом, економічними службами та іншими структурними підрозділами. Ефективні внутрішні комунікації сприяють підвищенню якості фінансового планування, контролю за використанням ресурсів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо формування оптимальної структури капіталу.

В умовах динамічного зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективність системи управління та комунікаційних процесів, які забезпечують оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури,

координацію діяльності підрозділів і реалізацію стратегічних завдань підприємства. Для цього доцільно проаналізувати основні показники діяльності, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	336836,1	316141,1	239305,0	-97531,9	71,0
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	239933,0	295530,0	296057,0	56124,0	123,4
Чистий прибуток, тис. грн	33960,0	60641,0	-61667,0	-95627,0	-
Коефіцієнт автономії	0,410	0,471	0,520	0,110	125,9
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,610	1,682	1,680	0,070	104,2
Рівень рентабельності, %	130,9	127,5	1,4	X	X
Норма прибутку, %	5,7	9,7	-10,9	X	X

Результати аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчать про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у його розвитку. Зокрема, спостерігається скорочення обсягів валової продукції, що може бути зумовлене змінами виробничих можливостей, впливом зовнішніх економічних факторів або коливаннями ринкової кон'юнктури. Водночас, збільшення доходу від реалізації продукції свідчить про збереження ефективності окремих напрямів господарської діяльності та результативність заходів, спрямованих на підтримання ринкових позицій підприємства.

З позиції управління системою комунікацій позитивна динаміка доходів може бути пов'язана з покращенням взаємодії підприємства із споживачами, партнерами та іншими учасниками ринку. Ефективний обмін інформацією, своєчасне реагування на зміни попиту та підтримання стабільних комунікаційних зв'язків сприяють збереженню клієнтської бази та забезпеченню реалізації продукції навіть в умовах скорочення виробничих обсягів.

Разом із тим, фінансові результати діяльності демонструють суттєве погіршення. Якщо протягом 2023–2024 рр. підприємство отримувало прибуток, то у 2025 р. його діяльність завершилася збитком у розмірі 61667,0 тис. грн. Така ситуація може бути наслідком зростання виробничих та операційних витрат, недостатньо ефективного контролю за витрачанням ресурсів або несвоєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Зниження показників рентабельності та формування від’ємного значення норми прибутку підтверджують погіршення загальної економічної ефективності функціонування підприємства.

Водночас, позитивною тенденцією є зміцнення фінансової стійкості господарства. Підвищення коефіцієнта автономії до 0,520 свідчить про посилення ролі власного капіталу у формуванні фінансових ресурсів та зростання рівня незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Покращення показників ліквідності також характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов’язання та підтримувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

Важливу роль у цьому відіграє система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує координацію дій між виробничими, фінансовими та управлінськими підрозділами, сприяючи підвищенню оперативності прийняття рішень та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що попри позитивні зміни у сфері фінансової стійкості, ліквідності та ресурсного забезпечення, у 2025 р. діяльність підприємства характеризувалася зниженням загальної результативності. У контексті управління системою комунікацій це обумовлює необхідність удосконалення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами, підвищення якості управлінських комунікацій, посилення зворотного зв’язку зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню координації діяльності підприємства та створенню передумов для відновлення прибутковості й забезпечення сталого

розвитку в майбутньому.

2.2. Аналіз системи комунікацій в підприємстві

Ефективна система комунікацій є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Вона створює умови для безперервного обміну інформацією між керівництвом, структурними підрозділами, працівниками та зовнішніми зацікавленими сторонами, забезпечуючи узгодженість управлінських і виробничих процесів. Завдяки налагодженим комунікаційним зв'язкам підвищується оперативність прийняття управлінських рішень, покращується координація діяльності персоналу та забезпечується своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Раціонально організовані комунікаційні процеси сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, зниженню ризику виникнення інформаційних бар'єрів та мінімізації управлінських помилок. Крім того, якісна система комунікацій забезпечує формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, стимулює взаємодію між працівниками та підвищує рівень їх залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання комунікації виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Система зовнішніх комунікацій агропідприємства охоплює сукупність інформаційних зв'язків із клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, представниками громадськості та органами державної влади. Її функціонування спрямоване на формування позитивної ділової репутації, підтримання ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами та створення передумов для розширення господарської діяльності. Важливим завданням зовнішніх комунікацій є забезпечення підприємства актуальною інформацією про зміни ринкового середовища, налагодження конструктивного діалогу із

зовнішніми контрагентами та зміцнення конкурентних позицій.

Взаємодія зі споживачами здійснюється за допомогою телефонного зв'язку, електронної пошти та особистих контактів. Додатковим інструментом комунікацій виступають цифрові канали, зокрема соціальні мережі, які забезпечують оперативне інформування щодо асортименту продукції, комерційних пропозицій та інших маркетингових заходів. Важливе значення має отримання зворотного зв'язку від клієнтів, що дає можливість своєчасно реагувати на їхні потреби та підвищувати рівень задоволеності співпрацею.

Співробітництво з постачальниками та партнерами базується на систематичному обміні інформацією щодо умов поставок, цінових параметрів, логістичних питань і перспектив подальшої взаємодії. Для підтримання стабільності постачання використовуються як традиційні засоби зв'язку, так і сучасні електронні інструменти управління замовленнями та контролю ресурсів.

Зв'язки з громадськістю реалізуються через участь у суспільних заходах, соціальних ініціативах, благодійних проєктах та інформаційну присутність у регіональному медіапросторі. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку місцевих громад.

Взаємодія з державними та контролюючими органами передбачає виконання нормативно-правових вимог, подання встановленої звітності, участь у перевітках і своєчасне отримання необхідних дозвільних документів. Належна організація цих комунікацій забезпечує правову стабільність функціонування підприємства та мінімізує регуляторні ризики.

Особливе місце у системі зовнішніх комунікацій займають маркетингові комунікації, які включають рекламну діяльність, просування продукції, участь у спеціалізованих виставках, конференціях та галузевих заходах. Використання цифрових технологій дозволяє розширювати цільову аудиторію, підтримувати інтерес до продукції та формувати довгострокові відносини зі споживачами.

Проведене дослідження показало, що підприємство підтримує співпрацю з іншими суб'єктами господарювання, однак рівень його інформаційної відкритості залишається недостатнім. Зокрема, відсутність офіційного вебсайту обмежує можливості комунікації з потенційними клієнтами, постачальниками, інвесторами та претендентами на вакантні посади, що негативно впливає на доступність інформації про діяльність підприємства та стримує розвиток його зовнішніх зв'язків.

Не менш важливим елементом управління є система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів та ефективну взаємодію персоналу. Внутрішній інформаційний обмін сприяє узгодженню управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями. У межах такої структури комунікаційні зв'язки сприяють узгодженню дій між виробничими, збутовими та адміністративними підрозділами, забезпечуючи безперервність інформаційних потоків і підвищуючи ефективність управлінської діяльності.

Основними каналами внутрішньої комунікації є виробничі наради, службові збори, електронна пошта, корпоративні інформаційні ресурси, месенджери та офіційна документація. Їх використання забезпечує оперативність передачі інформації, доступність необхідних документів та належний рівень координації діяльності персоналу.

У процесі дослідження встановлено, що управлінські рішення своєчасно доводяться до виконавців через накази, розпорядження та інші організаційно-розпорядчі документи. Передача інформації супроводжується належним документальним підтвердженням, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та контролю за виконанням поставлених завдань.

Разом із тим, у функціонуванні комунікаційної системи спостерігаються певні перешкоди, пов'язані з виникненням інформаційних викривлень та

зниженням ефективності міжособистісної взаємодії.

Аналіз міжособистісних комунікацій показав, що керівники переважно використовують стиль спілкування, який характеризується обмеженим рівнем відкритості та недостатньою інтенсивністю зворотного зв'язку. Подібний підхід може ускладнювати формування довірчих відносин у колективі та знижувати ефективність інформаційного обміну.

Встановлено також, що надмірне виробниче навантаження негативно впливає на якість взаємодії між керівниками та працівниками. Зосередженість на виконанні поточних завдань часто зменшує увагу до міжособистісних аспектів управління, що призводить до зниження рівня задоволеності персоналу, погіршення якості обробки інформації та недостатнього врахування пропозицій працівників.

Важливим інструментом удосконалення внутрішніх комунікацій є чітко регламентовані посадові інструкції. Вони визначають функціональні обов'язки, відповідальність та повноваження працівників, сприяючи зменшенню інформаційних викривлень і підвищенню ефективності взаємодії між учасниками управлінського процесу.

Переважаючими формами інформаційного обміну в підприємстві залишаються вербальні та невербальні комунікації. Їх використання забезпечує оперативне уточнення інформації, контроль правильності її сприйняття та ефективну координацію спільної діяльності.

Результати експертного оцінювання засвідчили наявність окремих недоліків у функціонуванні комунікаційного механізму. Найбільш проблемними аспектами визнано міжособистісні стилі спілкування, недостатній рівень розвитку окремих каналів комунікації, а також обмежені можливості технічного та програмного забезпечення інформаційних процесів. Аналіз впливу комунікаційних бар'єрів (табл. 2.6) підтвердив існування факторів, які знижують ефективність інформаційного обміну та потребують управлінського втручання.

Проведений аналіз свідчить, що в системі комунікацій господарства домінують бар'єри високого рівня прояву (4 із 8 позицій, або 50,0 %), до яких належать вибіркоче сприйняття, інформаційна фільтрація, суб'єктивна інтерпретація та інформаційне перевантаження. Бар'єри середнього рівня становлять 25,0 %, зокрема відмінності у сприйнятті та недостатній зворотний зв'язок.

Таблиця 2.6

**Вплив комунікаційних бар'єрів на процеси взаємодії в підприємстві,
2023-2025 рр.**

Комунікаційний бар'єр	Рівень прояву	Характеристика впливу на комунікаційні процеси
Вибіркове сприйняття інформації	Високий	Інформація інтерпретується залежно від досвіду та професійної підготовки працівників, що призводить до часткової втрати змісту повідомлень
Інформаційна фільтрація	Високий	Спостерігається викривлення даних під час передачі між рівнями управління, особливо при вертикальній комунікації
Відмінності у сприйнятті	Середній	Генераційні та кваліфікаційні відмінності між працівниками спричиняють непорозуміння та різне трактування управлінських рішень
Суб'єктивна інтерпретація інформації	Високий	Близькі міжособистісні зв'язки інколи призводять до емоційного спотворення інформації
Недостатній зворотний зв'язок	Середній	Відсутність системності у зворотному зв'язку частково ускладнює контроль виконання управлінських рішень
Культурні та поведінкові відмінності	Низький	Виражені незначно, суттєво не впливають на ефективність комунікацій
Рівень комунікативних навичок	Високий	Загалом достатній, однак нерівномірний між підрозділами
Інформаційне перевантаження	Високий	Надмірні обсяги службової інформації уповільнюють її обробку та підвищують ризик помилок

Низький рівень впливу мають лише 12,5 % факторів (культурні відмінності), що свідчить про їх другорядний характер у структурі комунікаційних проблем підприємства. Позитивні комунікативні компетенції персоналу оцінюються як відносно сформовані, однак їх нерівномірність між підрозділами знижує загальну ефективність інформаційного обміну.

У цілому результати показують, що близько 75,0 % виявлених бар'єрів мають середній або високий рівень впливу, що підтверджує наявність суттєвих дисфункцій у комунікаційному механізмі підприємства та необхідність його структурного вдосконалення через формалізацію зворотного зв'язку, оптимізацію інформаційних потоків і впровадження цифрових каналів комунікації.

Отже, підвищення ефективності системи комунікацій вимагає раціонального розподілу інформаційних потоків між рівнями управління, забезпечення своєчасного надходження релевантної інформації та вдосконалення механізмів її обробки. Недостатній рівень інформаційного забезпечення щодо внутрішнього стану підприємства та впливу зовнішніх факторів може призводити до прийняття необґрунтованих управлінських рішень, що негативно позначається на результативності діяльності та перспективах розвитку підприємства.

Для комплексної оцінки перспектив удосконалення системи комунікацій доцільно використовувати SWOT-аналіз, який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (табл. 2.7).

Результати SWOT-аналізу, наведені в табл. 2.7, свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності зовнішніх комунікацій. Серед основних можливостей варто виділити розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації продукції, освоєння нових ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливим резервом розвитку є впровадження сучасних цифрових технологій, що сприятиме автоматизації бізнес-процесів, скороченню адміністративних витрат, удосконаленню управління ресурсами та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

SWOT-аналіз показує, що система комунікацій підприємства характеризується стабільною базовою організацією внутрішніх інформаційних потоків, однак має суттєві обмеження у частині зворотного

зв'язку, цифровізації та горизонтальної взаємодії. Водночас підприємство має значний потенціал розвитку за рахунок впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить зменшити рівень інформаційних бар'єрів, підвищити швидкість обміну даними та покращити якість управлінських рішень.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи комунікацій підприємства, 2023-2025 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Налагоджені базові канали внутрішньої комунікації (наради, накази, службові документи)	Переважаючі вертикальні комунікації, обмежена горизонтальна взаємодія
Достатній рівень вербальної взаємодії між працівниками	Недостатньо розвинений зворотний зв'язок між рівнями управління
Сформована управлінська ієрархія, що забезпечує централізований контроль інформації	Викривлення інформації через фільтрацію при передачі між рівнями
Відносно стабільні внутрішні комунікаційні зв'язки між підрозділами	Вибіркове сприйняття інформації працівниками залежно від досвіду
Наявність базових цифрових каналів (електронна пошта, месенджери)	Інформаційне перевантаження персоналу
Оперативне доведення управлінських рішень до виконавців	Недостатнє впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій та автоматизованих систем комунікації
Можливості	Загрози
Впровадження CRM та ERP-систем для автоматизації комунікаційних процесів	Вплив воєнних дій, що ускладнює стабільність інформаційних каналів
Розширення цифрових каналів комунікації (корпоративний портал, мобільні платформи)	Збої в логістичних та інформаційних ланцюгах через зовнішні ризики
Підвищення якості зворотного зв'язку через цифрові інструменти	Зниження ефективності комунікацій через економічну нестабільність
Навчання персоналу сучасним комунікаційним технологіям	Кадрові втрати та міграція кваліфікованих працівників
Формування єдиної комунікаційної стратегії підприємства	Інформаційні перевантаження через зростання обсягів даних
Розвиток зовнішніх комунікацій (онлайн-просування, сайт, соцмережі)	Посилення конкуренції та інформаційного шуму на ринку

Водночас зовнішнє середовище характеризується наявністю суттєвих ризиків, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. Насамперед це наслідки воєнних дій, що проявляються у порушенні логістичних ланцюгів, підвищенні ризиків для персоналу,

пошкодженні виробничої та транспортної інфраструктури, а також зниженні попиту на продукцію внаслідок економічної нестабільності. Додатковими загрозами є скорочення купівельної спроможності населення, підвищення вартості кредитних ресурсів та зменшення інвестиційної активності.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності управління системою комунікацій підприємства потребує реалізації комплексу стратегічних заходів. До їх числа належать активне впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій, автоматизація інформаційних процесів, диверсифікація ринків збуту та напрямів діяльності, удосконалення механізмів реагування на зовнішні ризики, а також систематичний розвиток професійних компетенцій персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості комунікаційних процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку його комунікаційної системи, а також від здатності персоналу ефективно взаємодіяти в процесі реалізації організаційних змін. Саме якість інформаційного обміну, узгодженість управлінських рішень і швидкість їх доведення до виконавців визначають ступінь адаптивності підприємства до зовнішніх і внутрішніх трансформацій.

Важливим напрямом удосконалення управління системою комунікацій є підвищення професійної компетентності працівників та розвиток їхніх комунікативних навичок, що дозволяє зменшити рівень інформаційних викривлень, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та забезпечити більш якісне сприйняття управлінських рішень. Додатково значущим є формування мотиваційних механізмів, які стимулюють активну участь персоналу в комунікаційних процесах і сприяють зниженню опору організаційним змінам.

У цьому контексті особливого значення набуває системний аналіз причин виникнення комунікаційних бар'єрів, а також удосконалення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати їх ефективність.

Результати дослідження свідчать про наявність окремих недоліків у функціонуванні комунікаційної системи агроформування, що зумовлює необхідність її модернізації як складової загальної організаційної політики підприємства. У цьому контексті система комунікацій виступає не лише інструментом інформаційного забезпечення управління, а й важливим елементом організаційної культури, який визначає рівень узгодженості дій персоналу та ефективність реалізації стратегічних цілей.

Пріоритетні напрями удосконалення комунікаційної системи доцільно

пов'язувати з інтеграцією організаційних та інформаційних процесів, що забезпечує комплексний підхід до управління підприємством. Така інтеграція передбачає узгодження цілей різних рівнів управління, оптимізацію інформаційних потоків та підвищення прозорості внутрішніх комунікацій. Важливим інструментом реалізації цих завдань є використання сучасних цифрових технологій, які сприяють автоматизації обміну інформацією та скороченню часу прийняття управлінських рішень.

Особливу роль у забезпеченні ефективності комунікаційних процесів відіграє відділ управління персоналом, який охоплює всі категорії працівників і забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства. Його діяльність впливає на якість добору персоналу, відповідність кваліфікаційних характеристик, дотримання посадових обов'язків. Недоліки в кадровому забезпеченні негативно позначаються на стані внутрішніх комунікацій, рівні мотивації працівників та загальній результативності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Взаємозв'язок функціональних і комунікаційних цілей підприємства,
2027-2031 рр.**

Функціональні цілі	Комунікаційні цілі
Забезпечення високих стандартів виробництва аграрної продукції	
Підвищення рівня професійної підготовки працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві; дотримання встановлених стандартів якості аграрної продукції; забезпечення доступу персоналу до сучасних джерел навчання та професійного розвитку	Формування обізнаності персоналу щодо технологічних стандартів і норм виробництва; інформування споживачів про стандарти якості продукції; забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами щодо їхніх потреб; систематичний збір відгуків для поліпшення якості продукції
Підвищення конкурентних позицій підприємства	
Розвиток ефективних зв'язків зі стейкхолдерами; виконання договірних зобов'язань щодо якості продукції; формування системи безперервного розвитку персоналу підприємства	Забезпечення стабільного інформаційного обміну з ключовими партнерами; регулярне висвітлення діяльності підприємства у ЗМІ, соціальних мережах та на офіційному вебресурсі; використання цифрових каналів для формування репутації та зворотного зв'язку зі стейкхолдерами; системне інформування персоналу про результати діяльності підприємства

Отже, удосконалення управління системою комунікацій підприємства має ґрунтуватися на розвитку людського капіталу, підвищенні ефективності зворотного зв'язку, впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та оптимізації організаційної структури взаємодії. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня комунікаційних бар'єрів, підвищенню адаптивності підприємства до змін та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Реалізація окреслених проблемних аспектів потребує впровадження системного комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності кадрового та комунікаційного забезпечення діяльності підприємства. Передусім доцільним є удосконалення структури персоналу шляхом оптимізації його чисельності, заміщення працівників, що демонструють низьку результативність, залучення фахівців із відповідним рівнем професійних компетенцій, а також використання інструментів внутрішньої мобільності, зокрема горизонтальних і вертикальних переміщень. Важливим напрямом також є формування цілісної системи професійного розвитку персоналу та модернізація механізмів матеріального й нематеріального стимулювання праці. Сукупна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрової служби, посиленню внутрішніх комунікаційних зв'язків і забезпеченню стійкого розвитку агроформування.

Подальший розвиток системи управління людськими ресурсами передбачає впровадження низки практичних заходів. Зокрема, актуалізації потребує розвиток самоменеджменту як інструменту підвищення рівня персональної відповідальності та професійної автономії працівників. Окремого значення набуває формування конструктивної взаємодії між управлінською ланкою та трудовими колективами, що забезпечує узгодженість дій, зниження конфліктності та підвищення рівня організаційної згуртованості. Важливим є також удосконалення організації праці шляхом оптимального розподілу функціональних обов'язків, раціоналізації робочих

процесів і створення належних умов праці. Додатково необхідно посилити контроль за дотриманням норм професійної та ділової етики у процесі внутрішніх комунікацій.

У сучасних умовах значної актуальності набуває вдосконалення механізмів рекрутингу, зокрема через розвиток партнерських відносин із закладами вищої освіти. Такий підхід дозволяє підвищити якість підбору персоналу, зменшити витрати на пошук кадрів і сформувати перспективний кадровий резерв. Співпраця між агроформуванням, освітніми установами та здобувачами освіти створює тристоронню систему взаємодії, що забезпечує підготовку майбутніх фахівців відповідно до потреб виробництва. Одним із ефективних інструментів є організація виробничих стажувань студентів, під час яких вони отримують практичні навички та ознайомлюються зі специфікою діяльності підприємства.

Важливим елементом функціонування підприємства є формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення рівня ідентифікації працівників із підприємством. Зменшення відчуження персоналу від організаційного середовища сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій і підвищенню ефективності взаємодії між структурними підрозділами. У цьому контексті значна роль відводиться керівникам, які повинні цілеспрямовано формувати та підтримувати систему корпоративних цінностей, забезпечуючи їх інтеграцію у повсякденну управлінську практику.

Ефективне управління організаційною культурою передбачає не лише декларування ціннісних орієнтирів, але й їх практичну імплементацію через управлінські рішення, поведінкові моделі та систему внутрішніх комунікацій. Керівництво має приділяти увагу потребам персоналу, забезпечувати дотримання внутрішніх норм і стандартів поведінки, а також оперативно реагувати на кризові ситуації з метою збереження стабільності організаційного середовища.

Організаційна культура формується як результат постійної взаємодії працівників, у процесі якої закріплюються спільні цінності, норми та моделі

поведінки як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Подальше управління цими процесами здійснюється керівництвом через механізми контролю, оцінювання та коригування, що дозволяє забезпечити єдність організаційної культури та її відповідність стратегічним цілям розвитку. Для підвищення мотивації працівників доцільним є застосування системи заохочень, зокрема нематеріального характеру, що сприяє посиленню внутрішньої залученості персоналу.

Узагальнюючи, слід зазначити, що всі елементи організаційної системи повинні бути інтегровані в єдину концепцію розвитку організаційної культури та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Такий підхід забезпечує формування стійкої соціально-економічної системи підприємства, зростання його трудового потенціалу та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Водночас ключові ціннісні орієнтири, такі як орієнтація на результат, інноваційність, самореалізація, передбачуваність поведінки та стабільність, виступають базисом для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Планування розвитку організаційної культури передбачає систематизацію її ключових елементів, що здійснюють визначальний вплив на діяльність агроформування та відображені на рис. 3.1.

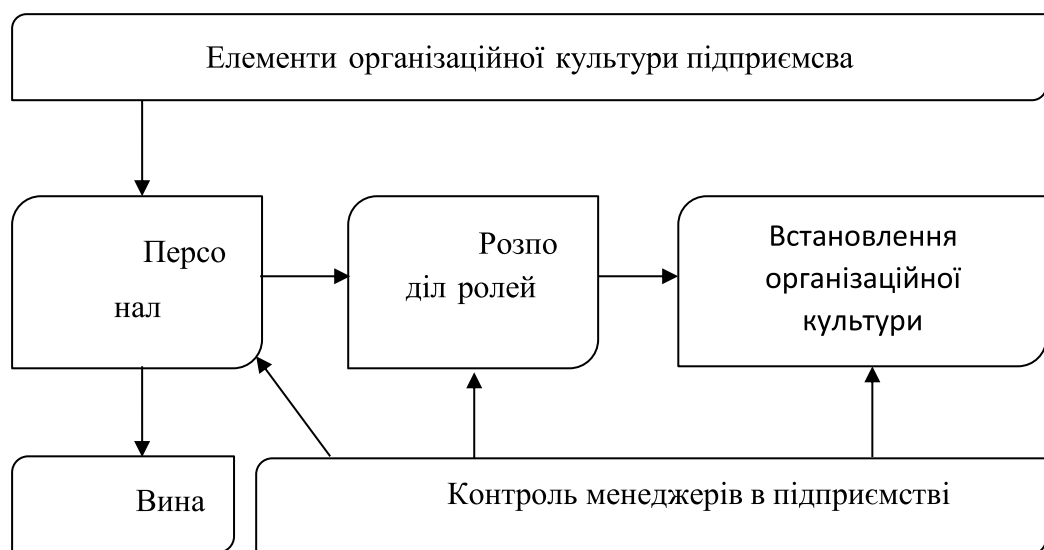


Рис. 3.1. Підвищення організаційної культури підприємства в контексті формування ефективної системи комунікацій, 2027-2031 рр.

Недостатній рівень узгодженості між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами підприємства зумовлює зниження оперативності інформаційного обміну, погіршення якості управлінських комунікацій, а також ускладнює своєчасне виявлення потреб працівників у підвищенні кваліфікації та розвитку професійних компетентностей. Внаслідок цього зменшується ефективність аналітичного супроводу кадрових рішень, що негативно впливає на якість управління персоналом у цілому.

Оптимізація міжпідроздільної взаємодії створює передумови для підвищення рівня координації, зниження опору організаційним змінам, мінімізації конфліктних ситуацій та формування більш стійких горизонтальних і вертикальних комунікаційних зв'язків, що, у свою чергу, забезпечує зростання узгодженості дій працівників і підвищує загальну ефективність функціонування агроформування.

Запровадження комплексу заходів щодо вдосконалення діяльності служби управління персоналом сприятиме імплементації етичних норм у систему ділових комунікацій та підвищенню якості взаємодії між управлінським персоналом і виконавцями. Додатково це дозволить оптимізувати витрати на кадрове забезпечення та рекрутинг, зокрема шляхом розвитку партнерських відносин із закладами вищої освіти, такими як Полтавський державний аграрний університет.

Посилення рівня організаційної культури матиме позитивний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі, сприятиме розвитку механізмів самоменеджменту та підвищенню персональної відповідальності працівників. Очікуваними результатами також є зниження плинності кадрів, скорочення тривалості адаптаційного періоду нових співробітників і підвищення стабільності кадрового складу, що в сукупності забезпечує зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Розроблення тактичних заходів удосконалення системи комунікацій у процесі управління аграрного підприємства є важливим етапом реалізації стратегічних цілей його розвитку та підвищення конкурентоспроможності в

умовах нестабільного ринкового середовища. Тактичний рівень управління передбачає деталізацію стратегічних орієнтирів, формування прикладних механізмів їх реалізації, а також забезпечення оперативної адаптації комунікаційних процесів до змін зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Проведений аналіз засвідчив, що система комунікацій агроформування функціонує відносно стабільно, однак характеризується низкою організаційно-управлінських обмежень. Зокрема, виявлено недостатній рівень аналітичного забезпечення комунікаційних процесів, відсутність уніфікованої бази даних клієнтів та централізованої системи моніторингу взаємодії з контрагентами, обмежене використання цифрових маркетингових інструментів, а також низький рівень автоматизації документообігу, що уповільнює інформаційні потоки та знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим, доцільним є впровадження комплексної програми вдосконалення управління комунікаційною складовою, яка базується на принципах цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості, аналітичної підтримки управлінських рішень та розвитку компетентнісного потенціалу персоналу. Цифровізація комунікаційних процесів передбачає впровадження CRM-системи як інтегрованого інструменту управління взаємодією з клієнтами, автоматизації обліку комерційних операцій та централізації інформаційних потоків. Це дозволяє підвищити узгодженість дій між підрозділами, скоротити часові витрати на обробку інформації та мінімізувати ризики її викривлення.

Клієнтоорієнтований підхід у системі комунікацій забезпечує формування персоналізованих каналів взаємодії з контрагентами та розвиток механізмів довгострокової лояльності, що сприяє підвищенню ефективності зовнішніх комунікацій. Аналітичний компонент управління передбачає використання цифрових інструментів обробки даних для прогнозування попиту, оптимізації цінових рішень та підвищення обґрунтованості комерційних стратегій. Водночас підвищення кваліфікації персоналу виступає

ключовим фактором удосконалення внутрішніх комунікацій, оскільки забезпечує формування сучасних навичок роботи з інформаційними системами та інструментами аналітики.

Особливе значення у межах запропонованих заходів має впровадження CRM-системи як ядра інтегрованої комунікаційної інфраструктури підприємства. Її використання дозволяє забезпечити централізоване управління клієнтською базою, фіксацію історії взаємодій, контроль виконання комерційних угод та автоматизацію процесів формування пропозицій. Крім того, CRM-система сприяє підвищенню прозорості комунікацій, скороченню тривалості операційних процесів та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій.

Впровадження зазначеного інструменту потребує попереднього техніко-економічного обґрунтування, зокрема оцінювання прогнозованих витрат і визначення економічної ефективності інвестицій, що дозволяє сформулювати обґрунтоване управлінське рішення щодо доцільності цифрової трансформації комунікаційної системи підприємства та очікуваних результатів її реалізації, які наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на впровадження CRM-системи для підприємства, 2027-2028 рр.

Складові витрат	Вартість, тис. грн
Закупівля ліцензійного доступу до CRM-платформи (Zoho CRM)	36,0
Конфігурація системи та її інтеграція з бухгалтерським обліком	15,0
Підготовка та навчання персоналу (10 працівників)	8,0
Річне супроводження та технічна підтримка програмного забезпечення	5,0
Загальний обсяг інвестицій на впровадження CRM-системи	64,0

Таким чином, проведений аналіз прогнозних витрат на впровадження CRM-системи на підприємстві у 2027–2028 рр. засвідчує, що сукупний обсяг інвестицій становитиме 64,0 тис. грн. Структура витрат є нерівномірною та характеризується домінуванням первинних етапів цифрової трансформації

комунікаційної системи.

Найбільшу питому вагу у загальному бюджеті займає придбання ліцензійного доступу до CRM-платформи Zoho CRM у розмірі 36,0 тис. грн, що становить 56,3 % загальних витрат і визначає базову інфраструктурну складову проєкту. Другою за значущістю статтею є витрати на налаштування програмного забезпечення та його інтеграцію з бухгалтерською системою підприємства – 15,0 тис. грн (23,4 %), що забезпечує узгодженість фінансових і комунікаційних потоків.

Витрати на підвищення кваліфікації персоналу у процесі впровадження CRM-системи становлять 8,0 тис. грн (12,5 %) та спрямовані на формування необхідних цифрових компетентностей працівників для ефективного використання нового інструментарію управління клієнтськими взаємодіями. Окремою статтею передбачено щорічний технічний супровід системи в обсязі 5,0 тис. грн (7,8 %), що забезпечує її стабільне функціонування та безперервність комунікаційних процесів.

Отримані результати свідчать, що основна частина фінансових ресурсів концентрується на етапах первинного запуску системи – придбанні ліцензійного програмного забезпечення та його інтеграції в інформаційно-облікову інфраструктуру підприємства. Така структура витрат є економічно обґрунтованою, оскільки формує технологічну основу для подальшої оптимізації управління комунікаціями з клієнтами, підвищення оперативності інформаційного обміну та зростання ефективності комерційної діяльності підприємства.

Ефективна організація управління клієнтськими взаємодіями виступає одним із визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на якість зовнішніх комунікацій та результативність збутових процесів. Упровадження CRM-системи розглядається як інструмент цифрової трансформації комунікаційної інфраструктури, що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, стандартизацію взаємодії з контрагентами та підвищення прозорості обміну

даними між учасниками комерційних процесів.

У контексті управління системою комунікацій використання CRM-платформи дозволяє суттєво підвищити ефективність діяльності шляхом централізації інформації про клієнтів, автоматизації комунікаційних процедур та покращення координації між підрозділами підприємства. Для аграрного сектору це має підвищену значущість, оскільки оперативність обробки запитів, узгодженість комерційних пропозицій та стабільність взаємодії з покупцями визначають рівень реалізації продукції, стійкість ринкових позицій і довгострокову фінансову результативність.

З метою оцінювання доцільності впровадження цифрових комунікаційних рішень здійснено прогнозування очікуваних економічних результатів від використання CRM-системи. Такий підхід дає змогу кількісно обґрунтувати ефективність інвестицій у модернізацію комунікаційної інфраструктури підприємства та визначити потенційний вплив цифровізації на показники його комерційної діяльності.

Прогнозовані результати впровадження CRM-системи, які характеризують очікуваний економічний ефект від удосконалення системи управління клієнтськими комунікаціями, наведено у табл. 3.3. Аналіз зазначених даних дозволяє оцінити перспективи підвищення ефективності комунікаційних процесів та обґрунтувати стратегічну доцільність цифрової трансформації управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таблиця 3.3

Прогнозований економічний ефект від впровадження CRM-системи підприємства, 2027-2028 рр.

Показники	Роки		Ефект, (+, -)
	2025 (до впровадження)	2027 (після впровадження)	
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	39	33	-6
Рівень виконання плану продажів, %	101,2	112,0	10,8
Частка витрат на збут у структурі виручки, %	6,6	5,9	-0,7
Рентабельність продажів, %	25,2	28,4	+3,2-

Проведене прогнозне оцінювання засвідчує, що впровадження CRM-системи як інструменту модернізації управління комунікаційними процесами в підприємстві матиме позитивний вплив на ключові показники ефективності.

Зокрема, скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості на 6 днів або 15,4 % свідчить про підвищення оперативності фінансово-комунікаційних взаємодій із контрагентами та покращення дисципліни розрахунків. Зростання рівня виконання плану продажів на 10,8 % відображає підвищення узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також ефективніше управління клієнтською базою.

Зменшення частки витрат на збут у структурі виручки на 0,7 в.п. підтверджує оптимізацію комунікаційних і маркетингових процесів завдяки автоматизації операцій та зниженню витрат. Одночасно зростання рентабельності продажів на 3,2 в.п. характеризує загальне підвищення ефективності управління комунікаційною системою підприємства та її вплив на фінансові результати.

У сукупності отримані результати підтверджують, що цифровізація клієнтських комунікацій через CRM-систему є економічно доцільним інструментом підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління системою комунікацій у діяльності підприємства було сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що система комунікацій є однією з ключових складових механізму управління підприємством, оскільки забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та формування ефективної організаційної культури. Рациональна організація комунікаційних процесів сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню соціально-психологічного клімату та зростанню результативності діяльності підприємства загалом.

2. Проведений аналіз організаційно-економічного стану підприємства засвідчив наявність негативних тенденцій у фінансових результатах діяльності. Якщо у 2023–2024 рр. підприємство функціонувало прибутково, то у 2025 р. отримало збиток у розмірі 61667,0 тис. грн. Незважаючи на покращення окремих показників фінансової стійкості та ліквідності, зниження прибутковості свідчить про необхідність підвищення ефективності управлінських процесів, у тому числі шляхом удосконалення системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

3. Дослідження комунікаційного механізму підприємства дозволило виявити наявність суттєвих бар'єрів інформаційного обміну. Встановлено, що 50,0 % ідентифікованих комунікаційних перешкод мають високий рівень впливу, 25,0 % – середній рівень та лише 12,5 % – низький рівень впливу на ефективність комунікаційних процесів. Найбільш вагомими проблемами є вибіркове сприйняття інформації, її фільтрація, суб'єктивне трактування повідомлень та інформаційне перевантаження. Загалом близько 75,0 % виявлених бар'єрів негативно впливають на результативність інформаційних потоків, що обумовлює необхідність удосконалення комунікаційної системи

підприємства.

4. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має достатній потенціал для розвитку системи комунікацій завдяки наявності організаційних передумов для цифрової трансформації та модернізації інформаційних процесів. Водночас слабкими сторонами залишаються недостатній рівень зворотного зв'язку, переважання вертикальних інформаційних потоків, обмежене використання цифрових каналів взаємодії та недостатній рівень автоматизації комунікаційних процесів. Реалізація наявних можливостей сприятиме підвищенню оперативності управління та покращенню якості управлінських рішень.

5. Доведено, що розвиток організаційної культури є важливим напрямом удосконалення системи комунікацій підприємства, оскільки сприяє зміцненню внутрішньої взаємодії, підвищенню мотивації персоналу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити комунікаційні бар'єри, підвищити ефективність інформаційного обміну та рівень залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. У результаті очікується підвищення результативності управлінської діяльності, зміцнення корпоративної єдності та забезпечення сталого розвитку агроформування.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи як інструменту вдосконалення управління системою комунікацій підприємства. Використання CRM-платформи забезпечить централізоване управління клієнтською базою, накопичення та аналіз інформації про взаємодію з контрагентами, автоматизацію процесів супроводу угод, підвищення ефективності маркетингових комунікацій і покращення контролю за реалізацією продукції.

7. Визначено прогностні витрати на впровадження CRM-системи у 2027–2028 рр., загальний обсяг яких становить 64,0 тис. грн. Найбільшу частку витрат формує придбання ліцензії CRM-платформи – 36,0 тис. грн, або 56,3 % загального бюджету проєкту. Витрати на інтеграцію системи з бухгалтерським

програмним забезпеченням складають 15,0 тис. грн (23,4 %), на навчання персоналу – 8,0 тис. грн (12,5 %), а на технічну підтримку – 5,0 тис. грн (7,8 %). Заплановані інвестиції є економічно обґрунтованими та спрямовані на формування сучасної цифрової інфраструктури управління комунікаціями.

8. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Очікується скорочення тривалості обороту дебіторської заборгованості з 39 до 33 днів, або на 15,4 %, що свідчить про покращення комунікацій із клієнтами та контрагентами. Рівень виконання плану продажів прогнозовано зросте з 101,2 % до 112,0 %, частка витрат на збут у структурі виручки зменшиться з 6,6 % до 5,9 %, а рентабельність продажів підвищиться з 25,2 % до 28,4 %. Отримані результати свідчать, що удосконалення системи комунікацій на основі сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні : основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf. (дата звернення: 20.03.2026).
2. Барвінська Є.С., Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 4–12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226>. (дата звернення: 22.03.2026).
3. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава. ПолтНТУ, 2018. 208 с.
4. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-152-158. (дата звернення: 28.03.2026).
5. Воронько-Невіднича Т., Коток А. Стратегічний імідж лідера змін у системі управління персоналом. *Підготовка конкурентоспроможних фахівців: виклики та перспективи сучасності*: Збірник праць I Міжнародної науково-практичної конференції, 25 лютого 2026 р. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2026. 400 с. С. 105-108.
6. Воронько-Невіднича Т.В., Радіонова Я.В., Боженко О.О., Коток А.Ю. Формування інтегрованої системи еколого-соціально орієнтованого та безпеково-детермінованого управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору в умовах трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3 (1). С. 289-298. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/491>

DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-36S](https://doi.org/10.60022/3(1)-36S) (дата звернення: 05.05.2026).

7. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2979>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.108>. (дата звернення: 25.03.2026).

8. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73. (дата звернення: 21.03.2026).

9. Горбань Ю.І. Бізнес-комунікації – рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19. (дата звернення: 22.03.2026).

10. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf. (дата звернення: 26.03.2026).

11. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>. (дата звернення: 23.04.2026).

12. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92. (дата звернення: 23.04.2026).

13. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 23.04.2026).

звернення: 23.02.2026).

14. Єрмаков О.Ю., Літвінов В.І., Жибак М.М. Методологічні засади формування системи трудової мотивації в сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.3. (дата звернення: 21.03.2026).

15. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

16. Зміна бізнес-процесів у 2023 році під впливом штучного інтелекту. Lemon School. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-proczesiv-u-2023-rocz-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu>. (дата звернення: 20.02.2026).

17. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>. (дата звернення: 21.02.2026).

18. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

19. Коток А., Воронько-Невіднича Т. Стратегічне управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1410-1411.

20. Крисько Ж.Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з між нар. участю. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 100–103.

21. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131-136. URL:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf. (дата звернення: 20.02.2026).

22. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. 2020. Vol. 1. С. 133-137 DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43. (дата звернення: 21.02.2026).

23. Ляхович Л.А. Стратегії подолання опору персоналу на підприємствах. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/678/660>. (дата звернення: 23.04.2026).

24. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37>. (дата звернення: 20.02.2026).

25. Мельник Л., Вороненко В., Розгон Ю., Ковальов Б., Мазін Ю. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-8>. (дата звернення: 23.03.2026).

26. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>. (дата звернення: 23.01.2026).

27. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

28. Обладанюк С., Турбаба В., Воронько-Невіднича Т. Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 144-146.*

29. Олійник Н. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>. (дата звернення: 23.02.2026).

30. Островський І.А., Гайденко С.М., Прасол В.М. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27. (дата звернення: 20.02.2026).

31. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.

32. Палійчук Є.С., Тимко В.В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 111–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71. (дата звернення: 20.03.2026).

33. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

34. Різниця між творчістю та інноваціями. *Гаджет-інфо*. 2023. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-creativity> (дата звернення: 20.03.2026).

35. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. (дата звернення: 03.03.2026).

36. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 188–196. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>. (дата звернення: 21.02.2026).

37. Хвостенко Т. Мозковий штурм або мозкова атака як

розповсюджений прийом генерування нових ідей. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 3. С. 45-49. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/mozkovii-shturn-abo-mozkova-ataka-yak-rozpovsyudzhennii-priiom-generuvannya-novikh-idei>. (дата звернення: 17.03.2026).

38. Bagdadli S., Gianecchini M., Andresen M., Cotton R., Kaše R., Lazarova M., Smale A., Bosak J., Briscoe J., Chudzikowski K., Dello Russo S., Reichel A. Human capital development practices and career success: the moderating role of country development and income inequality. *Journal of Organizational Behavior*. 2021. Vol. 42. No. 4. P. 429–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2506>. (дата звернення: 23.03.2026).

39. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>. (дата звернення: 08.02.2026).

40. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>. (дата звернення: 01.02.2026).

ДОДАТКИ

Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Анни КОТОК

Основні показники діяльності

 2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Коток А. Ю. «Управління системою комунікацій в діяльності підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління системою комунікацій в діяльності підприємства.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства за сучасних умов.

Ключові слова: управління, комунікація, підприємство, управління системою комунікацій.