



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В. І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**Впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність  
підприємства**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

**Богаченко Миколи Олександровича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ кандидат економічних наук,  
*(підпис)* *(науковий ступінь, вчене звання)*

**Дудик Наталія Богданівна**

*(Прізвище, ім'я, по-батькові)*

Рецензент: \_\_\_\_\_ директор з ПП «Лео Кераміка»  
*(підпис)* *(науковий ступінь, вчене звання)*

**Краєвський В.М.**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Львів - 2026**

## АНОТАЦІЯ

Богаченко М.О. Впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 100 сторінок, включаючи 5 таблиць, 21 рисунок.

Розглянуто теоретичні та методичні основи, зміст та основні поняття комунікацій в системі управління підприємством; суть та значення комунікацій; проведено дослідження сучасного стану комунікаційного середовища підприємства; на основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо удосконалення системи комунікацій підприємства на основі сучасних технологій.

На основі опрацювання теоретичного та практичного в матеріалі зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** управління, комунікації, управління персоналом, системи управління, організація.

## ANNOTATION

Bohachenko M. O. Implementation of Modern Communication Methods in Enterprise Activities. Manuscript.

Master's thesis submitted for the degree of Master of Science in Management (Management of Organizations and Administration).

Lviv, 2026.

The thesis comprises 100 pages, including 5 tables and 21 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations, content, and key concepts of communication within the enterprise management system; reveals the essence and significance of communications in management; analyzes the current state of the enterprise communication environment. Based on the results of the conducted research, recommendations for improving the enterprise communication system using modern technologies have been developed.

On the basis of theoretical and practical analysis, relevant conclusions have been drawn and practical proposals have been formulated.

**Keywords:** management, communications, human resource management, management systems, organization.

Зміст	
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 .....	11
НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Сутність та роль комунікацій в системі управління підприємством.....	11
1.2 Види, канали та моделі комунікацій у сучасному менеджменті.....	18
1.3 Сучасні методи, принципи та інструменти комунікацій .....	27
у діяльності підприємства.....	27
1.4 Омнікальна система комунікацій у сучасному менеджменті .....	34
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2 .....	39
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Лео Кераміка» та його комунікаційного середовища .....	39
2.2 Аналіз існуючих каналів і методів комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	51
2.3 Виявлення проблем і перешкод у системі комунікацій підприємства ....	65
Висновки до II розділу .....	70
РОЗДІЛ 3 .....	73
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ОНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	73
3.1. Основні напрямки розробки і вдосконалення системи комунікацій та очікувані результати .....	73
3.2 Пропозиції щодо впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність підприємства .....	81
3.3 Очікувані результати впровадження сучасних методів комунікацій в ПП «Лео Кераміка» .....	92
Висновки до III розділу .....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: .....	102

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, посилення конкуренції та глобальної інтеграції ринків система комунікацій посідає ключове місце у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Саме комунікації стають основою прийняття управлінських рішень, налагодження взаємодії між структурними підрозділами, формування корпоративної культури та побудови довірчих відносин із партнерами і клієнтами.

Комунікації виступають системоутворюючим елементом управління, оскільки саме через них реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. Недосконалість комунікаційних процесів призводить до інформаційних втрат, зниження оперативності управлінських рішень, виникнення конфліктів між структурними підрозділами та зменшення ефективності діяльності підприємства загалом. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних методів комунікацій, орієнтованих на інтеграцію цифрових технологій та людського чинника.

Особливої актуальності проблема впровадження сучасних методів комунікацій набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, високого рівня ризиків та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах ефективна система внутрішніх і зовнішніх комунікацій стає важливим інструментом підтримання організаційної стійкості, збереження кадрового потенціалу та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Традиційні канали комунікацій дедалі більше поступаються місцем інтегрованим цифровим платформам, системам корпоративної взаємодії (CRM, ERP, Teams, Slack тощо), що дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і покращити якість прийняття рішень.

### **Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми**

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, у багатьох організаціях комунікації залишаються фрагментованими, несистемними та

орієнтованими переважно на оперативне передавання інформації без належного зворотного зв'язку. Це призводить до порушення узгодженості управлінських дій, уповільнення прийняття рішень, зниження відповідальності виконавців і, як наслідок, до втрати управлінської ефективності.

Первинно проблема полягає у **невідповідності традиційних методів комунікацій сучасним умовам функціонування підприємств**, що характеризуються динамічністю бізнес-середовища, зростанням обсягів інформації, ускладненням організаційних структур і підвищеними вимогами до якості управління. У таких умовах застарілі канали та форми комунікацій не забезпечують достатнього рівня прозорості інформаційних потоків, оперативності взаємодії між підрозділами та ефективного управлінського контролю.

*Значущість* зазначеної проблеми посилюється тим, що комунікації є системоутворюючим елементом управлінської діяльності. Саме через них реалізуються управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю, формується корпоративна культура, забезпечується залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Неєфективна комунікаційна система створює ризики виникнення конфліктів, дезінформації, опору змінам і зниження продуктивності праці.

Особливо гостро проблема ефективних комунікацій постає в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, координувати дії персоналу та підтримувати сталі зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами. За таких умов відсутність сучасних методів комунікацій обмежує можливості підприємства щодо забезпечення гнучкості управління та досягнення конкурентних переваг.

Отже, первинна проблема, що потребує наукового розв'язання, полягає у необхідності впровадження сучасних методів комунікацій, які б забезпечили інтеграцію інформаційних, організаційних і соціальних процесів у єдину систему управління підприємством. Її розв'язання має важливе теоретичне та

практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, удосконаленню організаційних процесів і забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Проблема комунікацій у системі управління організаційною діяльністю достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак її практичний аспект у частині впровадження сучасних методів комунікацій на рівні підприємств залишається дискусійним і потребує подальших досліджень.

Теоретичні засади управлінських комунікацій закладено у працях представників класичної теорії менеджменту. Так, Пітер Друкер [1] розглядав комунікації як ключову умову результативності управління, наголошуючи на їх ролі у досягненні організаційних цілей та забезпеченні ефективної взаємодії між керівником і персоналом. У працях Генрі Мінцберг [2] комунікації аналізуються як невід'ємний елемент управлінських ролей менеджера, що забезпечує координацію, контроль і прийняття рішень в організації.

Питання взаємозв'язку комунікацій зі стратегією підприємства розкрито у дослідженнях Майкл Портер [3], який підкреслював значення інформаційних потоків і комунікаційних зв'язків у формуванні конкурентних переваг. У межах організаційної теорії значний внесок у дослідження комунікацій зробив Річард Дафт [4], який розглядав комунікації як механізм зменшення невизначеності в управлінських процесах та інструмент адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

У працях, присвячених управлінню персоналом та організаційній поведінці, комунікації досліджуються як чинник формування корпоративної культури, мотивації та залученості працівників. Зокрема, Фред Лютанс [5] наголошував на соціально-психологічній природі комунікацій та їх впливі на ефективність групової взаємодії.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблемам управлінських комунікацій. У працях Олег Кузьмін [6] та Олег Мельник [7] комунікації розглядаються як складова системи менеджменту підприємства, що

забезпечує узгодженість управлінських функцій та ефективність організаційних процесів. Українські дослідники акцентують увагу на проблемах інформаційних бар'єрів, неформальних комунікацій і впливу комунікаційного середовища на результати діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю ПП «Лео Кераміка», у межах якої здійснюються комунікаційні процеси між керівництвом, структурними підрозділами та персоналом.

Предметом дослідження є процеси формування, функціонування та вдосконалення системи комунікацій на підприємстві шляхом упровадження сучасних комунікаційних методів і цифрових інструментів управління.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства з ціллю підвищення ефективності управління та вдосконалення організаційних процесів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачується розв'язання таких завдань:

1. Розкрити теоретичну сутність комунікацій та їх роль у системі управління організаційною діяльністю підприємства.
2. Проаналізувати наукові підходи до управління комунікаціями, представлені у вітчизняній і зарубіжній спеціальній літературі.
3. Охарактеризувати сучасні методи та інструменти комунікацій, що використовуються в управлінні діяльністю підприємств в умовах цифровізації.
4. Проаналізувати стан і ефективність комунікаційної системи підприємства (на прикладі базового підприємства).
5. Виявити основні проблеми та комунікаційні бар'єри, що впливають на результативність управління організаційною діяльністю.
6. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства.
7. Оцінити очікуваний управлінський та організаційний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Основним завданням дослідження є: обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій у системі управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності організаційних процесів.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань магістерської роботи у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання.

Зокрема, у роботі застосовано метод аналізу і синтезу — для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності комунікацій та їх ролі в системі управління діяльністю підприємства.

Метод індукції та дедукції використано для формування логічних висновків щодо впливу комунікаційних процесів на ефективність організаційної діяльності.

З метою систематизації наукових поглядів і визначення сучасних тенденцій розвитку управлінських комунікацій застосовано метод узагальнення та системного підходу, що дозволив розглянути комунікації як складову цілісної системи управління підприємством.

Для оцінювання стану комунікаційної системи підприємства використано методи економічного та управлінського аналізу, зокрема аналіз внутрішніх інформаційних потоків і комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення традиційних і сучасних методів комунікацій та визначення їх переваг і недоліків. З метою виявлення проблем і комунікаційних бар'єрів у діяльності підприємства використано метод спостереження та анкетування (опитування) персоналу.

Для формування практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій застосовано метод моделювання, що дозволив обґрунтувати напрями вдосконалення комунікаційної системи підприємства.

Інформаційною базою дослідження є .....

Наукова новизна результатів магістерської роботи полягає в такому:

Удосконалено теоретичні підходи до розуміння ролі комунікацій у системі управління діяльністю підприємства шляхом їх розгляду як інтеграційного механізму поєднання управлінських, інформаційних та організаційних процесів в умовах цифровізації.

Набуло подальшого розвитку методичне забезпечення впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства, що передбачає комплексне поєднання цифрових інструментів, організаційних рішень та людського чинника.

Запропоновано підхід до вдосконалення комунікаційної системи підприємства, орієнтований на підвищення ефективності управління організаційними процесами та забезпечення узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Практична значущість результатів магістерської роботи полягає в можливості їх використання в процесі вдосконалення системи управління діяльністю підприємства шляхом упровадження сучасних методів комунікацій.

Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані керівниками та фахівцями підприємств для:

- удосконалення внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами та персоналом;
- підвищення ефективності інформаційного обміну та управлінського контролю;
- оптимізації процесів взаємодії з клієнтами та діловими партнерами;
- формування єдиного комунікаційного середовища підприємства з використанням сучасних цифрових інструментів.

Окремі положення та висновки дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств різних сфер економіки, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту, управління персоналом та організаційної поведінки.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено ступінь її наукової розробленості, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, наведено методи дослідження, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі розкрито теоретичні засади комунікацій у системі управління діяльністю підприємства, узагальнено наукові підходи до визначення сутності та ролі комунікацій, а також охарактеризовано сучасні методи і інструменти управлінських комунікацій.

Другий розділ присвячено аналізу системи комунікацій на підприємстві. У ньому подано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено оцінку стану та ефективності комунікаційних процесів, виявлено основні проблеми та комунікаційні бар'єри в управлінні організаційною діяльністю.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства, обґрунтовано напрями вдосконалення комунікаційної системи та оцінено очікуваний управлінський ефект від реалізації запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано основні наукові та практичні висновки відповідно до поставленої мети і завдань магістерської роботи.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та роль комунікацій в системі управління підприємством

Ефективне управління підприємством неможливе без налагодженої системи комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією між керівниками, працівниками, підрозділами, партнерами та зовнішніми зацікавленими сторонами. Комунікації є фундаментальною складовою управлінського процесу, адже саме через них реалізується передача управлінських рішень, контроль їх виконання, формування корпоративної культури та забезпечення зворотного зв'язку.

Термін «комунікація» походить від латинського *communicare* – «з'єднувати, робити спільним», що в контексті менеджменту означає процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами управління з метою досягнення взаєморозуміння та спільної дії. У науковій літературі представлено різні підходи до визначення сутності комунікацій. Так, П. Друкер [1] вважав комунікації ключовим елементом управлінської діяльності, підкреслюючи, що ефективний менеджмент неможливий без чіткого, двостороннього та усвідомленого обміну інформацією між усіма учасниками організації. На його думку, саме комунікації забезпечують координацію, формування спільного розуміння цілей та узгодженість дій. Г. Мінцберг [2] підкреслював, що успіх управлінця залежить від його здатності ефективно спілкуватися, адже понад 70% часу керівник витрачає на комунікацію. Українські науковці, зокрема О. Віханський, В. Князев, І. Бойко [8] наголошують на ролі комунікацій як інтегруючого чинника системи управління, що поєднує стратегічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Вони підкреслюють, що без ефективної комунікації навіть найкращі управлінські

рішення не зможуть бути реалізовані. Зокрема, Денисюк С. розглядає комунікацію як особливий тип взаємодії між людьми, що здійснюється шляхом обміну інформацією [4]. Дафт Р. визначає комунікацію як процес, за допомогою якого дві або більше осіб здійснюють обмін інформацією з метою впливу та мотивації [8]. Кузьмін О.Є. акцентує увагу на тому, що комунікація являє собою систему зв'язків між працівниками, структурними підрозділами та організаціями [6]. На думку Ситник. Й.С., комунікація є процесом обміну інформацією, в результаті якого керівник отримує необхідні дані для прийняття ефективних управлінських рішень і доводить відповідну інформацію до відома персоналу [9].

Узагальнення та аналіз наукових підходів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволили уточнити зміст і значення комунікацій у діяльності підприємства. На нашу думку, комунікація – це цілеспрямований, безперервний процес обміну інформацією, знаннями та управлінськими повідомленнями між суб'єктами організаційної взаємодії, спрямований на координацію діяльності персоналу, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Ефективність комунікаційного процесу визначається не лише якістю переданої інформації, а й наявністю зворотного зв'язку, адекватністю обраних каналів комунікації та здатністю організації адаптувати інформаційні потоки до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до вивчення управлінських комунікацій базуються на системному, поведінковому та інформаційному підходах (див. рис.1.1).

Системний підхід розглядає комунікації як інтегрований елемент управлінської системи підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між її структурними компонентами та узгодженість управлінських функцій. Поведінковий підхід акцентує увагу на міжособистісних взаємодіях, мотивації, сприйнятті інформації та соціально-психологічних аспектах комунікацій, які впливають на ефективність управлінських рішень і поведінку персоналу. Інформаційний підхід зосереджується на процесах формування, передавання,

обробки та використання інформації, а також на виборі каналів і засобів комунікації, що забезпечують своєчасність, точність і повноту інформаційного обміну [10].



**Рис. 1.1 Основні підходи вивчення комунікацій в системі управління\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [6-10]

Комплексне поєднання зазначених підходів дозволяє всебічно оцінити роль управлінських комунікацій у діяльності підприємства та сформулювати наукове підґрунтя для розроблення ефективної комунікаційної системи.

Ефективна система комунікацій в організації є важливим чинником підвищення продуктивності праці, зменшення кількості помилок і управлінських непорозумінь, покращення соціально-психологічного клімату та стимулювання інноваційної діяльності. Налагоджені комунікації сприяють усуненню бар'єрів між різними рівнями управління та структурними підрозділами, забезпечуючи безперервний і узгоджений рух інформаційних потоків та формування взаєморозуміння між учасниками організаційної взаємодії [11].

Важливою характеристикою комунікаційного процесу в організації є його двосторонній характер, який передбачає не лише передавання інформації від керівництва до виконавців, а й зворотний зв'язок від персоналу до керівництва, а також горизонтальний обмін інформацією між підрозділами. Така організація комунікацій створює умови для врахування різних позицій і пропозицій, підвищує рівень узгодженості управлінських рішень та сприяє спільному вирішенню організаційних завдань.

У сучасних умовах глобалізації, розвитку дистанційних форматів роботи та використання цифрових технологій роль комунікацій значно зростає. Комунікаційні процеси перестають виконувати виключно допоміжну функцію та набувають стратегічного значення в системі управління підприємством, оскільки забезпечують координацію діяльності персоналу, інтеграцію організаційних процесів і підтримку управлінських рішень у режимі реального часу [12].

Використання цифрових каналів комунікації розширює можливості взаємодії між учасниками організаційної діяльності, водночас підвищуючи вимоги до структурованості інформаційних потоків, надійності зворотного зв'язку та рівня комунікаційних компетентностей персоналу. За таких умов ефективне управління комунікаціями стає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства [13].

Особливо важливими є зворотні комунікації, які дозволяють керівництву своєчасно оцінювати стан справ, рівень задоволеності персоналу, сприйняття управлінських ініціатив і своєчасно коригувати стратегію.

В Україні питання комунікаційної політики підприємств регулюються низкою законодавчих актів, зокрема Законом України «Про інформацію» [14], Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», а також Законом України «Про захист персональних даних» [15]. Ці нормативні документи визначають правові засади інформаційної діяльності, захисту даних і забезпечення прозорості комунікаційних процесів у підприємницькій діяльності.

У наукових дослідженнях останніх років (2021–2025 рр.) наголошується на тому, що ефективність комунікацій є вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Зокрема, за даними звітів McKinsey Digital та Deloitte Insights, компанії, які інтегрували сучасні комунікаційні технології (відеоплатформи, корпоративні месенджери, CRM-системи), підвищили продуктивність на 20–30%, а рівень залученості працівників – на 25% [16, 17].

Управлінська система підприємства функціонує на основі двох взаємопов'язаних рівнів комунікацій – внутрішніх і зовнішніх, які формують єдиний комунікаційний простір організації (див. рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Роль комунікацій у системі управління організаційною діяльністю\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [18-19]

Внутрішні комунікації охоплюють обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом підприємства. Вони забезпечують узгодженість дій персоналу, контроль за виконанням управлінських рішень, сприяють координації роботи підрозділів і підвищують рівень відповідальності працівників за результати діяльності [18].

Ефективно організовані внутрішні комунікації створюють передумови для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації персоналу та зниження рівня конфліктності. Крім того, вони забезпечують своєчасне інформування працівників про цілі, завдання й зміни в діяльності підприємства, що сприяє їх залученню до реалізації стратегічних і оперативних рішень [19].

Зовнішні комунікації відображають взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, засобами масової інформації та суспільством

загалом. Їх роль полягає у формуванні позитивного іміджу підприємства, підтриманні ділової репутації, забезпеченні довіри до бренду та зміцненні конкурентних позицій на ринку [18].

Ефективність зовнішніх комунікацій визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на запити зовнішніх стейкхолдерів, забезпечувати відкритість і прозорість інформації, а також використовувати сучасні канали та інструменти комунікації. Налагоджена система зовнішніх комунікацій сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, підвищенню рівня лояльності споживачів і адаптації підприємства до змін ринкового середовища [19]. Обидва напрями комунікацій функціонують у взаємозв'язку: інформаційний обмін, координація дій, контроль і зворотний зв'язок утворюють єдиний контур управління, що забезпечує ефективність організаційної діяльності.

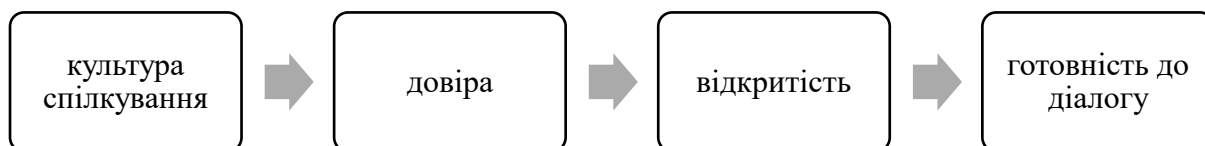
Таким чином, комунікації виконують інтеграційну функцію, з'єднуючи всі елементи управлінської системи – людей, процеси, ресурси та цілі – у цілісну структуру. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень, скоротити ризики непорозумінь і сприяти стабільному розвитку підприємства.

Особливої актуальності набуває розвиток цифрових комунікацій, які інтегрують управлінські, інформаційні та соціальні процеси. Використання CRM-систем, корпоративних месенджерів, хмарних платформ і внутрішніх порталів дає змогу [20]:

- підвищити оперативність обміну інформацією;
- забезпечити прозорість взаємодії між працівниками;
- створити єдине інформаційне середовище організації;
- посилити контроль і відповідальність за виконання завдань.

Разом із технічними інструментами важливим є людський аспект комунікацій (див. рис.1.3). Людський аспект є ключовим елементом комунікаційного процесу, оскільки саме людина виступає носієм інформації, її інтерпретатором і суб'єктом управлінської взаємодії. Незалежно від рівня технологічного розвитку комунікаційних систем, ефективність інформаційного

обміну значною мірою визначається особистісними характеристиками учасників комунікації, їхніми знаннями, досвідом, цінностями, емоційним станом і рівнем комунікаційних компетентностей [6].



**Рис. 1.3. Основні аспекти ефективності комунікаційної системи в організації\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [6-8]

У процесі управління людський аспект комунікацій проявляється через здатність керівників і працівників чітко формулювати повідомлення, адекватно сприймати отриману інформацію та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Відсутність навичок активного слухання, емоційного інтелекту або довіри між учасниками комунікаційного процесу призводить до виникнення психологічних бар'єрів, викривлення інформації та зниження результативності управлінських рішень [7].

Людський чинник також визначає соціально-психологічний клімат у колективі, який безпосередньо впливає на якість внутрішніх комунікацій. Сприятлива атмосфера, заснована на взаємній повазі, відкритості та підтримці, сприяє вільному обміну інформацією, залученості персоналу та розвитку командної взаємодії. Водночас напруженість, страх помилок або авторитарний стиль управління обмежують комунікаційну активність працівників і знижують ефективність організаційних процесів [21].

Отже, людський аспект комунікацій виступає визначальним чинником ефективності управління, оскільки поєднує інформаційні, поведінкові та психологічні компоненти комунікаційного процесу. Його врахування вимагає цілеспрямованого розвитку комунікаційної культури, навчання персоналу та формування умов для відкритого діалогу, що є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Комунікації є носієм організаційних цінностей, формують корпоративну культуру й позитивний соціально-психологічний клімат, що безпосередньо впливає на результативність праці.

Таким чином, ефективні комунікації виступають системоутворюючим елементом управління, який забезпечує єдність управлінських дій, гнучкість прийняття рішень і стабільний розвиток організації в умовах змінного середовища. Роль комунікацій у системі управління організаційною діяльністю полягає у забезпеченні цілісності управлінських процесів, координації взаємодії між усіма рівнями структури та формуванні корпоративної згуртованості.

Розвинена комунікаційна система підвищує ефективність управління, сприяє оперативності реагування на зовнішні виклики та створює сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, комунікації є не лише засобом обміну інформацією, а й стратегічним ресурсом, що визначає ефективність функціонування організації. Для українських підприємств, які працюють в умовах воєнного часу, значення комунікацій набуває ще більшої ваги — вони стають інструментом мобілізації персоналу, підтримки корпоративного духу, налагодження взаємодії в кризових умовах і зміцнення довіри між керівництвом та працівниками.

## **1.2 Види, канали та моделі комунікацій у сучасному менеджменті**

У сучасних умовах глобальної цифровізації та зростання ролі інформації в управлінні організаціями комунікації виступають базовим елементом системи менеджменту. Їх ефективність визначає здатність підприємства координувати дії структурних підрозділів, забезпечувати взаєморозуміння між керівництвом і персоналом, формувати позитивний імідж серед клієнтів і партнерів. Комунікаційний процес є не лише технічним обміном інформацією, а й складним соціально-психологічним явищем, що інтегрує інформаційні, поведінкові та культурні аспекти управління [22].

Комунікації доцільно умовно поділяти на міжособистісні та організаційні (рис. 1.4).



**Рис.1.4 Види комунікацій в системі організаційної діяльності\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження вітчизняних праць вчених [6-8]

Міжособистісні комунікації здійснюються між окремими індивідами або групами осіб і полягають в обміні інформацією, ідеями, поглядами та оцінками з метою формування відповідної реакції з боку отримувачів повідомлень. Такі комунікації відіграють важливу роль у процесі взаємодії працівників, формуванні взаєморозуміння та координації спільної діяльності. Організаційні комунікації охоплюють процес обміну інформацією в межах підприємства між функціональними підрозділами та різними рівнями управління. У результаті їх реалізації формується комунікаційна мережа, що забезпечує зв'язок між структурними елементами організації через систему вертикальних і горизонтальних інформаційних потоків. Основне завдання керівництва в цьому контексті полягає у формуванні, координації та оптимізації інформаційних

потоків, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і ефективне функціонування організації загалом [6].

У межах організаційних комунікацій доцільно виокремлювати внутрішні та зовнішні, а також формальні та неформальні комунікації, кожна з яких виконує окрему функціональну роль у системі управління підприємством.

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами та рівнями управління в межах організації. Вони є інструментом координації діяльності персоналу, доведення управлінських рішень, контролю за виконанням завдань і формування зворотного зв'язку. Ефективно організовані внутрішні комунікації сприяють узгодженості дій працівників, зниженню рівня управлінських помилок та підвищенню результативності організаційних процесів [7].

Зовнішні комунікації охоплюють інформаційну взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Вони виконують функцію формування іміджу підприємства, підтримання ділової репутації, забезпечення довіри до бренду та адаптації діяльності підприємства до змін ринкового середовища. Якість зовнішніх комунікацій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та стабільність його позицій на ринку [7].

Залежно від ступеня регламентованості процесу обміну інформацією розрізняють формальні та неформальні комунікації. Формальні комунікації здійснюються відповідно до встановлених правил, процедур і організаційної структури підприємства та мають офіційний характер. Вони забезпечують чіткість, системність і документальне підтвердження управлінських рішень, що є важливим для підтримання управлінської дисципліни [23].

Неформальні комунікації виникають спонтанно в процесі міжособистісної взаємодії працівників і не підлягають жорсткому регламентуванню. Незважаючи на відсутність формалізації, вони відіграють важливу роль у поширенні інформації, формуванні соціально-психологічного клімату та зміцненні командної взаємодії. Водночас надмірна залежність від

неформальних комунікацій може призводити до викривлення інформації, що зумовлює необхідність їх поєднання з формальними каналами обміну інформацією [7].

Отже, ефективна система управлінських комунікацій має ґрунтуватися на раціональному поєднанні внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних комунікацій, що забезпечує цілісність інформаційних потоків і результативність управління організаційною діяльністю підприємства.

Комунікації у діяльності підприємства мають багатовимірний характер і класифікуються за різними ознаками залежно від напрямку руху інформації, форми її подання, середовища взаємодії, ступеня формалізації та технологічної основи (див. табл. 1.1). Такий підхід дозволяє комплексно оцінити комунікаційні процеси та визначити їх роль у системі управління організаційною діяльністю підприємства.

Залежно від організаційної структури, напрямів руху інформації та характеру взаємодії, у менеджменті розрізняють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації [6]. Вертикальні комунікації забезпечують передавання управлінських рішень від керівництва до підлеглих (низхідні) та зворотний зв'язок від виконавців до керівників (висхідні). Вони є основою реалізації управлінських функцій контролю та координації. Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками та підрозділами одного рівня управління й сприяють узгодженню спільних дій, обміну досвідом та вирішенню оперативних завдань. Діагональні комунікації поєднують елементи вертикальних і горизонтальних зв'язків та забезпечують взаємодію між працівниками різних підрозділів і рівнів управління, що особливо актуально в умовах проектної або матричної організаційної структури. Діагональні або крос-функціональні зв'язки відображають сучасну тенденцію до посилення гнучкості організаційної структури та швидкої координації завдань між різними рівнями управління. Такий тип комунікацій особливо важливий для проектних організацій, де взаємодія учасників часто виходить за межі традиційної ієрархії [7].

Таблиця 1.1

## Класифікація видів і каналів комунікацій у діяльності підприємства\*

Класифікаційна ознака	Види комунікацій	Характеристика	Основні канали комунікацій
За напрямом руху інформації	Вертикальні (низхідні)	Передавання управлінських рішень від керівництва до виконавців	Накази, розпорядження, наради, електронна пошта
	Вертикальні (висхідні)	Зворотний зв'язок від персоналу до керівництва	Звіти, службові записки, опитування
	Горизонтальні	Взаємодія між підрозділами одного рівня управління	Робочі зустрічі, месенджери, спільні документи
	Діагональні	Комунікація між різними рівнями та підрозділами	CRM/ERP-системи, корпоративні портали
За формою подання інформації	Усні	Оперативний обмін інформацією	Наради, переговори, відеоконференції
	Письмові	Формалізований обмін з фіксацією рішень	Накази, звіти, електронні листи
	Невербальні	Передавання інформації через невербальні сигнали	Міміка, жести, ділова поведінка
За середовищем взаємодії	Внутрішні	Комунікації всередині підприємства	Корпоративні портали, внутрішні наради
	Зовнішні	Комунікації з зовнішніми стейкхолдерами	Вебсайт, соціальні мережі, офіційна кореспонденція
За ступенем формалізації	Формальні	Регламентовані комунікації	Накази, інструкції, звіти
	Неформальні	Неофіційні комунікації	Особисте спілкування, чати
За технологічною основою	Традиційні	Комунікації без цифрових технологій	Особисті зустрічі, паперові документи
	Цифрові	Комунікації з використанням ІКТ	CRM, ERP, месенджери, хмарні сервіси

\*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [7-8]

З огляду на форму реалізації, управлінські комунікації можуть бути усними, письмовими або невербальними. Усні комунікації, до яких належать наради, презентації та переговори, забезпечують гнучкість і швидкість реагування на управлінські ситуації. Письмові комунікації фіксують офіційну інформацію, підвищують відповідальність і створюють документальну базу

управлінських процесів. Невербальні засоби спілкування, такі як інтонації, жести чи міміка, відіграють важливу роль у формуванні довіри та взаєморозуміння між учасниками комунікаційного процесу [6].

Особливе значення в сучасних умовах мають канали комунікацій, через які реалізується інформаційний обмін. До традиційних каналів належать особисте спілкування, телефонні розмови, ділова кореспонденція та офіційна документація. Водночас розвиток цифрових технологій зумовив активне використання сучасних каналів комунікацій, таких як електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції, внутрішні портали, CRM-системи та хмарні сервіси [24].

Вибір конкретних видів і каналів комунікацій має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури, масштабів, корпоративної культури та рівня цифрової зрілості. Рациональне поєднання традиційних і сучасних каналів комунікацій створює передумови для формування ефективного комунікаційного середовища та підвищення результативності управління діяльністю підприємства.

Отже, види та канали комунікацій у діяльності підприємства формують складну, багаторівневу та взаємопов'язану систему, функціонування якої безпосередньо впливає на результативність управління організаційною діяльністю. Ефективність цієї системи визначається не лише наявністю різноманітних каналів обміну інформацією, а й ступенем їх узгодженості, структурованості та відповідності управлінським потребам підприємства. Рациональне поєднання міжособистісних і організаційних, внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних комунікацій з урахуванням специфіки діяльності підприємства дозволяє забезпечити цілісність інформаційних потоків, своєчасність доведення управлінських рішень і ефективний зворотний зв'язок. Це, у свою чергу, створює передумови для впровадження сучасних методів управління, підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Розвиток теоретичних уявлень про комунікацію в менеджменті

відображено у різноманітних моделях (див. рис. 1.5).

<b>Лінійна модель Г.Ласвелла</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• хто → що → через який канал → кому → з яким ефектом</li></ul>
<b>Модель К. Шеннона і В. Вівера</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• підкреслює важливість технічної сторони комунікації, виділяючи поняття «шуму» — факторів, що спотворюють повідомлення.</li></ul>
<b>Модель зворотнього зв'язку</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• акцентує на двосторонній природі комунікації, де отримувач стає відправником у процесі зворотного реагування.</li></ul>
<b>Мережеві моделі</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• відображають багатонапрямний характер сучасних організаційних комунікацій, зокрема у віртуальних командах і проектних структурах</li></ul>

**Рис. 1.5 Основні моделі комунікацій в сучасному менеджменті\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [25]

Класична лінійна модель Гарольд Ласвелл [25] описує комунікаційний процес як послідовність етапів – від джерела повідомлення до одержувача, з урахуванням кінцевого ефекту. Відповідно до цієї моделі комунікація визначається через відповіді на п'ять ключових запитань: хто передає повідомлення, що саме передається, яким каналом здійснюється передавання, кому адресоване повідомлення та з яким результатом воно сприймається. Дана модель дозволяє чітко структурувати процес комунікації та визначити основні його елементи, що є важливим для аналізу управлінських комунікацій у межах організації. Водночас лінійний характер моделі обмежує її застосування в сучасних умовах, оскільки вона недостатньо враховує зворотний зв'язок, вплив контексту та можливі перешкоди в процесі інформаційного обміну. Саме тому в подальших дослідженнях комунікаційного процесу виникла потреба у розвитку інтерактивних і циклічних моделей комунікацій, які більш повно відображають реальні управлінські взаємодії.

Модель К. Шеннона і В. Вівера [26] акцентує увагу на технічних аспектах передавання інформації та можливих перешкодах, що спотворюють її зміст. У 1950-х роках В. Шрамм [27] розвинув ідею зворотного зв'язку, підкресливши двосторонній характер комунікації, коли одержувач також впливає на процес спілкування. У межах цієї моделі комунікаційний процес розглядається як передавання повідомлення від джерела до приймача через певний канал із використанням кодування та декодування, при цьому особливу роль відіграють так звані «шуми», які можуть виникати на будь-якому етапі передавання інформації. Значення моделі Шеннона-Вівера полягає у можливості виявлення та мінімізації інформаційних втрат, що є важливим для забезпечення точності й надійності управлінських комунікацій [26]. Водночас дана модель має обмеження щодо застосування в управлінській практиці, оскільки зосереджується переважно на технічній стороні комунікацій і недостатньо враховує соціально-психологічні аспекти взаємодії між учасниками комунікаційного процесу. Саме це зумовило подальший розвиток моделей, орієнтованих на зворотний зв'язок і поведінкові характеристики комунікантів.

Модель зворотного зв'язку ґрунтується на розумінні комунікації як двостороннього, циклічного процесу, у межах якого учасники не лише передають інформацію, а й постійно реагують на отримані повідомлення. На відміну від лінійних моделей, дана модель передбачає активну роль одержувача інформації, який здійснює її інтерпретацію, формує відповідь і передає її назад джерелу повідомлення [28]. Обґрунтованість застосування моделі зворотного зв'язку полягає в тому, що вона дозволяє оцінити ступінь розуміння переданої інформації, своєчасно виявити викривлення або помилки в комунікаційному процесі та скоригувати управлінські дії. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність комунікацій, підвищує їх точність і результативність, а також сприяє узгодженості управлінських рішень. В управлінській діяльності модель зворотного зв'язку має особливе значення, оскільки створює умови для врахування думок, пропозицій і реакцій персоналу, що підвищує рівень залученості працівників та довіри до керівництва. Вона також дозволяє

формувати відкриту комунікаційну культуру в організації, знижувати рівень конфліктності та покращувати соціально-психологічний клімат.

Таким чином, модель зворотного зв'язку є більш адекватною для аналізу сучасних управлінських комунікацій, оскільки враховує не лише технічні аспекти передавання інформації, а й поведінкові та соціальні характеристики учасників комунікаційного процесу, що відповідає умовам функціонування сучасних підприємств.

Подальший розвиток отримали мережеві моделі, які розглядають комунікацію як динамічну взаємодію між численними учасниками, об'єднаними в гнучку цифрову мережу [28]. У межах цих моделей інформаційний обмін відбувається не за ієрархічним принципом, а через множинні горизонтальні та діагональні зв'язки, що забезпечує високу швидкість передавання інформації та адаптивність комунікаційної системи. Такі моделі особливо актуальні для сучасних підприємств, що працюють у багаторівневих командах і застосовують інтегровані платформи комунікації.

Мережеві моделі акцентують увагу на ролі цифрових платформ, соціальних мереж, корпоративних інформаційних систем і онлайн-інструментів у формуванні комунікаційного середовища підприємства. Їх застосування дозволяє оперативно залучати учасників до обговорення управлінських рішень, сприяє колективному обміну знаннями та підвищує гнучкість організаційних процесів [29].

Таким чином, мережеві моделі комунікацій найбільш повно відповідають умовам цифровізації та глобалізації економіки, оскільки враховують децентралізований характер сучасних організацій і забезпечують ефективну взаємодію між усіма суб'єктами управління. Їх застосування дозволяє підвищити швидкість передавання інформації, забезпечити багатосторонній обмін даними та посилити горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами. Водночас ефективність мережевих моделей значною мірою залежить від рівня розвитку цифрових компетентностей персоналу, наявності інтегрованих інформаційних платформ і сформованої комунікаційної культури

в організації. За відсутності чітких правил і координації мережеві комунікації можуть призводити до інформаційного перевантаження та зниження керованості процесів.

Отже, сучасний менеджмент характеризується переходом від ієрархічних і односторонніх форм обміну інформацією до інтерактивних, багатоканальних і технологічно орієнтованих систем комунікацій. Комбінування формальних і неформальних зв'язків, використання цифрових платформ і побудова гнучких моделей взаємодії забезпечують підвищення ефективності управління, сприяють створенню інноваційного середовища та зміцненню корпоративної культури. Результати дослідження підтверджують, що раціональне поєднання видів, каналів і моделей комунікацій є важливою передумовою підвищення ефективності управління, адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування його конкурентних переваг.

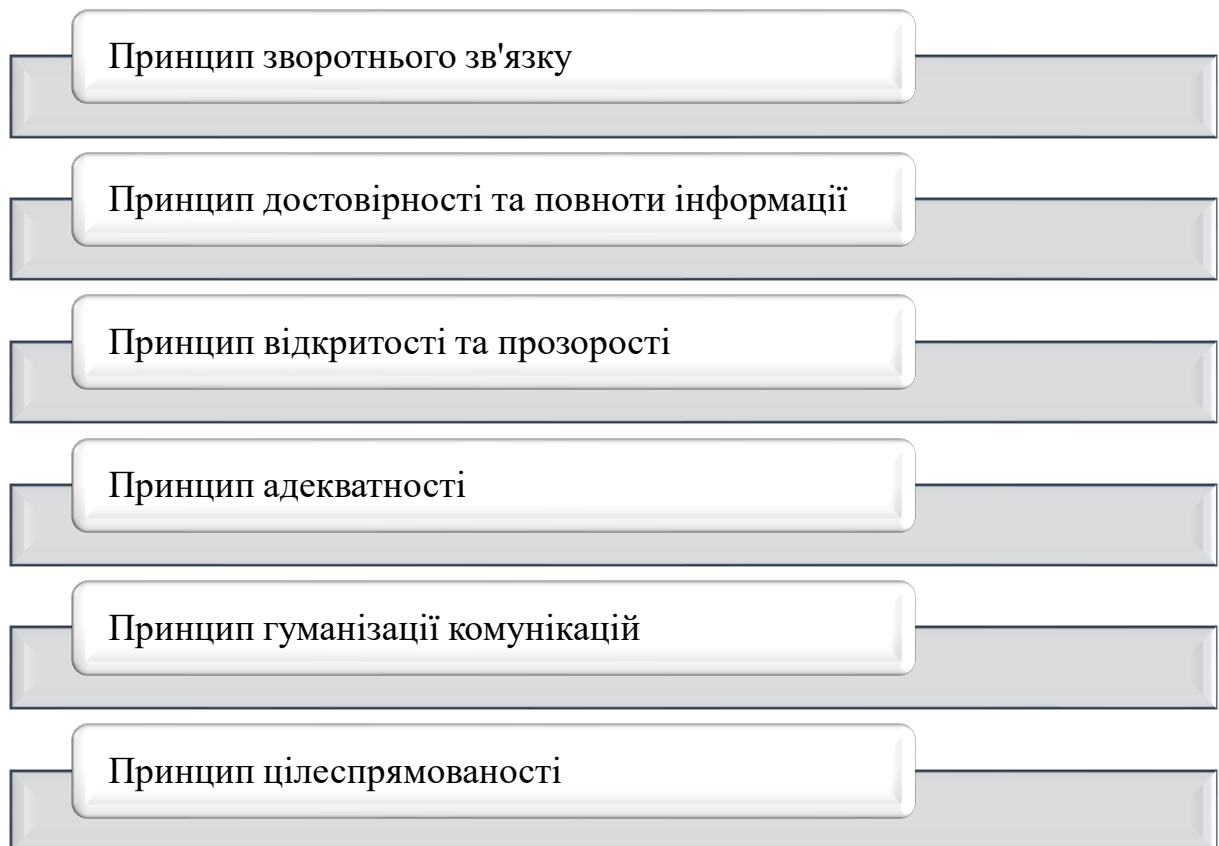
### **1.3 Сучасні методи, принципи та інструменти комунікацій у діяльності підприємства**

В сучасних реаліях, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, важливою передумовою стійкого розвитку підприємств є впровадження сучасних, технологічно орієнтованих методів комунікацій, що забезпечують оперативність, прозорість і результативність інформаційних потоків. Сьогодні розвиток підприємств характеризується активною цифровізацією управлінських процесів, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до організації комунікацій. У цих умовах комунікації перестають бути лише засобом передавання інформації та перетворюються на стратегічний інструмент управління, який забезпечує інтеграцію організаційних, інформаційних і соціальних процесів у діяльності підприємства [29].

Ефективна комунікація є необхідною передумовою результативного управління підприємством і досягнення його стратегічних цілей. Вона

забезпечує узгодженість дій між усіма учасниками організаційного процесу, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, зміцненню корпоративної культури та створенню умов для ефективного прийняття управлінських рішень. Як підкреслюють П. Друкер [1] і Г. Мінцберг [2], комунікації становлять «ключову систему» організації, через яку передаються знання, емоції, досвід і управлінська воля .

Сучасні методи комунікацій у діяльності підприємства ґрунтуються на принципах системності, цілеспрямованості, оперативності та орієнтації на зворотний зв'язок (див. рис. 1.6). Їх застосування дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити часові витрати на координацію діяльності та забезпечити прозорість інформаційних потоків.



**Рис. 1.6 Основні принципи ефективної комунікації\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [8-10]

Принципи ефективної комунікації формуються на основі загальних закономірностей організаційного розвитку та соціальної взаємодії. Вони визначають вимоги до змісту, форми і процесу передавання інформації.

Основоположним є принцип зворотного зв'язку, який забезпечує двосторонній характер комунікації, дає змогу відправникові оцінити сприйняття повідомлення адресатом і своєчасно скоригувати власні дії. Не менш важливим є принцип достовірності та повноти інформації, адже від якості повідомлення залежить рівень довіри між учасниками спілкування. У менеджменті, де рішення приймаються на основі аналітичних даних, неточність чи упередженість інформації може призвести до суттєвих управлінських помилок [7].

Принцип відкритості та прозорості комунікацій сприяє формуванню довіри в колективі, запобігає виникненню чуток і неформальних викривлень інформації. Керівники, які дотримуються цього принципу, забезпечують працівникам доступ до релевантних відомостей, підтримують культуру конструктивного діалогу та залучають персонал до обговорення важливих рішень. Принцип адекватності вимагає відповідності форми комунікації її змісту та контексту: офіційна інформація передається через документовані канали, тоді як оперативні питання вирішуються за допомогою усних чи електронних повідомлень [6].

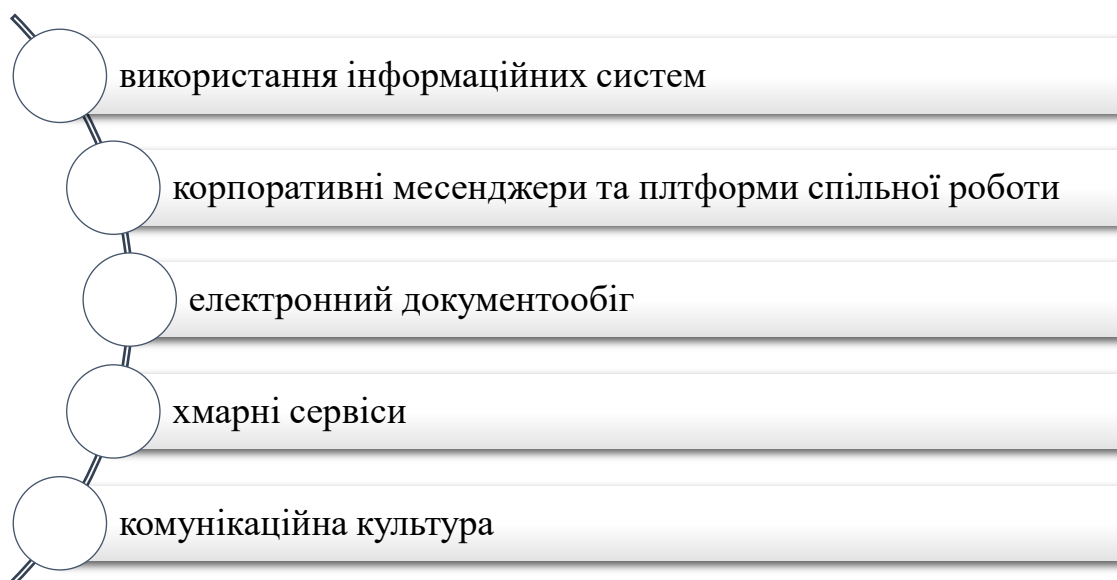
Сучасний менеджмент також базується на принципі гуманізації комунікацій, який передбачає повагу до особистості, емпатію, толерантність і врахування соціально-психологічних особливостей співрозмовників. Реалізація цього принципу означає орієнтацію управлінських комунікацій на повагу до особистості працівника, підтримання відкритого діалогу, розвиток довіри та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Дотримання принципу гуманізації передбачає використання таких форм і методів комунікації, які сприяють зменшенню психологічних бар'єрів, запобіганню конфліктам і підвищенню рівня залученості персоналу до організаційних процесів. У цьому контексті особливого значення набуває зворотний зв'язок, можливість висловлення власної думки та врахування пропозицій працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Принцип цілеспрямованості вимагає, щоб кожен акт комунікації мав чітку мету – інформування, переконання, мотивацію чи координацію дій, що дозволяє уникати інформаційного перевантаження та зберігати управлінську логіку [7]. Принцип цілеспрямованості в управлінських комунікаціях передбачає орієнтацію процесу обміну інформацією на досягнення чітко визначених цілей підприємства. Усі комунікаційні дії мають бути узгоджені зі стратегічними та оперативними цілями організації, спрямовані на забезпечення ефективного виконання управлінських функцій і підтримку прийняття управлінських рішень. Реалізація принципу цілеспрямованості означає, що інформація, яка передається в межах організації, повинна бути релевантною, своєчасною та зрозумілою для отримувачів, а вибір каналів і форм комунікації – відповідати поставленим завданням. Недотримання цього принципу призводить до інформаційного перевантаження, втрати пріоритетів і зниження результативності управління.

Принципи комунікацій, сформовані в теорії управління, зокрема системність, відкритість, своєчасність, зворотний зв'язок, адаптивність та орієнтація на результат, окреслюють базові вимоги до формування ефективного комунікаційного середовища підприємства. Водночас їх практична реалізація в управлінській діяльності потребує застосування відповідних методів і інструментів управління комунікаціями, які забезпечують впровадження зазначених принципів у повсякденні організаційні процеси [28].

Сьогодні традиційні методи комунікацій поступово доповнюються та трансформуються під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Це зумовлює необхідність переходу від загальних принципів побудови комунікацій до аналізу сучасних методів і інструментів, які забезпечують їх практичну реалізацію в діяльності підприємства (див. рис. 1.7).



**Рис. 1.7 Сучасні методи комунікацій\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення праць [7-8]

Використання цифрових каналів взаємодії, електронних платформ, корпоративних інформаційних систем і онлайн-сервісів змінює характер інформаційного обміну в організації, підвищуючи його оперативність, доступність і масштабованість.

Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, забезпечити безперервність інформаційних потоків і підвищити ефективність управлінських рішень. Водночас це зумовлює зростання вимог до рівня цифрової та комунікаційної компетентності персоналу, а також до системності й безпеки управління інформацією.

Одним із ключових сучасних методів комунікацій є використання корпоративних інформаційних систем, зокрема CRM- та ERP-платформ. CRM-системи забезпечують централізоване управління взаємодією з клієнтами, дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про контакти, угоди та звернення, що сприяє підвищенню якості зовнішніх комунікацій. ERP-системи, у свою чергу, інтегрують внутрішні комунікаційні процеси між підрозділами підприємства, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень [29].

Важливе місце серед сучасних інструментів комунікацій займають корпоративні месенджери та платформи спільної роботи. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією, підтримують командну взаємодію, дозволяють організувати робочі чати, відеоконференції та спільну роботу з документами. Застосування корпоративних месенджерів особливо актуальне в умовах дистанційної та гібридної форм організації праці та сприяє підвищенню оперативності внутрішніх комунікацій, зменшенню інформаційних втрат і чіткому розмежуванню службового та неформального спілкування. Платформи спільної роботи, у свою чергу, забезпечують координацію колективної діяльності, спільний доступ до документів, фіксацію завдань і контроль їх виконання, що підвищує прозорість управлінських процесів [30].

Суттєвого значення набуває електронний документообіг як сучасний метод формалізації управлінських комунікацій. Його використання дозволяє зменшити паперовий обіг, прискорити передавання управлінських рішень, забезпечити контроль за виконанням завдань і підвищити рівень управлінської дисципліни. Запровадження електронного документообігу сприяє стандартизації інформаційних потоків, зниженню ризиків втрати або викривлення інформації та підвищенню прозорості управлінських процесів. Крім того, він забезпечує можливість накопичення, систематизації та оперативного доступу до управлінської інформації, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Окрему групу сучасних інструментів становлять хмарні сервіси, які забезпечують доступ до інформації в режимі реального часу незалежно від місця перебування працівників. Вони сприяють підвищенню гнучкості управління, підтримують ефективну командну роботу та зменшують комунікаційні бар'єри між структурними підрозділами підприємства. Використання хмарних технологій дозволяє централізувати зберігання даних, забезпечити спільний доступ до документів і результатів роботи, а також оперативно оновлювати інформацію. Це підвищує узгодженість дій персоналу, скорочує час прийняття управлінських рішень і сприяє безперервності

комунікаційних процесів [29].

Разом із технологічними інструментами важливим сучасним методом комунікацій є розвиток комунікаційної культури та компетентностей персоналу [21]. У сучасних умовах навіть найбільш розвинені інформаційно-комунікаційні технології не забезпечують ефективності комунікацій без належного рівня підготовки працівників і сформованих навичок ділового спілкування. Саме людський чинник визначає якість сприйняття, інтерпретації та передавання інформації в організації.

Розвиток комунікаційної культури передбачає формування спільних цінностей, норм і правил ділового спілкування, які регламентують взаємодію між працівниками та підрозділами підприємства. Наявність чітко визначених стандартів комунікацій сприяє зниженню кількості конфліктних ситуацій, підвищенню рівня взаєморозуміння та зміцненню командної взаємодії. Підвищення комунікаційних компетентностей персоналу реалізується через навчальні заходи, тренінги з міжособистісної та управлінської комунікації, розвиток навичок активного слухання, аргументації та надання зворотного зв'язку [21]. Це дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією, покращити якість прийняття управлінських рішень і забезпечити залучення працівників до реалізації цілей підприємства. Тому сучасні методи управління комунікаціями передбачають поєднання технічних рішень із організаційними та соціально-психологічними заходами.

Отже, сучасні методи та інструменти комунікацій у діяльності підприємства формують цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності управління організаційними процесами, яка забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищує оперативність обміну інформацією та сприяє узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях управління. Використання сучасних комунікаційних методів дозволяє зменшити інформаційні втрати, посилити зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом та створити передумови для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Ефективно організовані комунікації забезпечують

своєчасне отримання управлінської інформації, підвищують обґрунтованість управлінських рішень і сприяють узгодженості дій усіх учасників організаційної діяльності. У результаті підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати управлінські ризики та підвищити стійкість своєї діяльності.

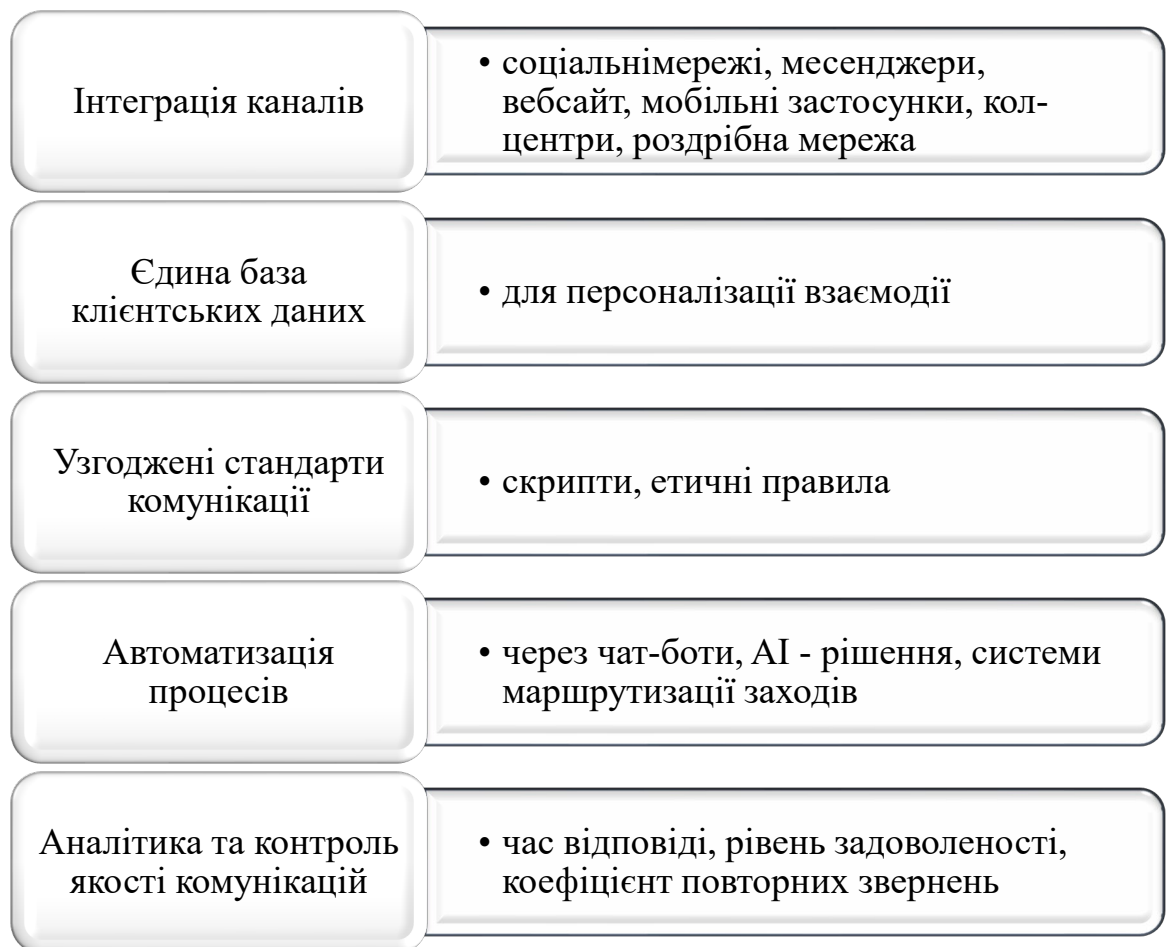
Таким чином, сучасні комунікаційні методи виступають важливим інструментом підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного економічного середовища. У сукупності це формує основу для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

#### **1.4 Омніканальна система комунікацій у сучасному менеджменті**

Сучасні підприємства дедалі частіше зіштовхуються з потребою забезпечувати безперервну та результативну взаємодію з клієнтами через широкий спектр комунікаційних каналів. Стрімкий розвиток цифрових технологій і трансформація споживацьких звичок сформували нові очікування користувачів, які прагнуть отримувати інформацію та підтримку на різних платформах – від традиційних засобів зв'язку, таких як телефон та електронна пошта, до соціальних мереж, чат-ботів і мобільних застосунків [22]. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати інтегровані комунікаційні рішення, здатні забезпечити єдиний, узгоджений та безперервний досвід взаємодії незалежно від обраного каналу.

Омніканальна система – це комплексний підхід до управління комунікаціями, що забезпечує синхронізацію всіх каналів взаємодії зі споживачами, партнерами та внутрішнім персоналом. Її основою є використання єдиної інформаційної системи (CRM, ERP, контакт-центри, чат-боти тощо), яка акумулює, аналізує та розповсюджує дані у реальному часі. На відміну від мультिकанального підходу, омніканальність передбачає не просто наявність кількох каналів, а їх повну інтеграцію та узгодженість.

Оmnіканальна система комунікацій ґрунтується на кількох взаємопов'язаних елементах, що забезпечують її цілісність та узгодженість (див. рис.1.8).



**Рис. 1.8 Ключові елементи omnікальної системи\***

\*Джерело: складено на основі досліджень [21-22]

Першим базовим елементом є інтеграція каналів взаємодії, яка передбачає об'єднання офлайн- і онлайн-комунікаційних платформ у єдиний простір, де кожен канал працює не ізольовано, а як частина цілісної системи. Саме завдяки цьому забезпечується безперервність комунікаційного процесу та уніфікований досвід для клієнта незалежно від точки контакту.

Другим важливим компонентом виступає єдина база клієнтських даних, що акумулює інформацію про поведінку, історію взаємодій та потреби користувачів. Централізованість даних дозволяє підприємству формувати персоналізовану комунікацію, а також оптимізувати процеси обслуговування на основі актуальної та повної інформації, доступної всім структурним підрозділам.

Третім елементом системи є уніфіковані стандарти комунікації, що визначають правила взаємодії з клієнтами на всіх платформах. Це включає спільний tone of voice, узгоджені сценарії відповідей, корпоративні етичні принципи та стандартизовані процедури обміну інформацією між підрозділами. Наявність таких стандартів забезпечує когерентність повідомлень та формує цілісний імідж підприємства.

Четвертий елемент становить автоматизація комунікаційних процесів, що реалізується через застосування чат-ботів, систем штучного інтелекту, інструментів маршрутизації звернень та налаштування тригерних повідомлень. Автоматизація сприяє підвищенню швидкості реагування, зменшенню навантаження на персонал і формуванню прогнозованої якості обслуговування.

П'ятим визначальним компонентом є аналітика та моніторинг комунікаційних потоків, які дають змогу оцінювати ефективність взаємодій у реальному часі. Використання аналітичних даних дозволяє підприємству виявляти слабкі місця, прогнозувати потреби клієнтів, контролювати виконання ключових показників ефективності та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Разом ці елементи формують багатовимірну комунікаційну екосистему, у якій інформаційні потоки є безперервними, синхронізованими та орієнтованими на створення максимально цілісного досвіду як для споживача, так і для внутрішніх стейкхолдерів. Їх взаємодія забезпечує функціональну цілісність омніканальної моделі, роблячи її одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Омніканальна стратегія суттєво підсилює конкурентні позиції підприємства за такими напрямками:

- Формування цілісного клієнтського досвіду, що зменшує рівень втрати клієнтів і підвищує лояльність.
- Підвищення швидкості та якості комунікацій, скорочення часу реакції на запити.

- Зростання ефективності маркетингових кампаній завдяки персоналізації контенту та точному таргетингу.
- Оптимізація внутрішніх процесів, що знижує комунікаційні розриви між підрозділами і покращує ухвалення рішень.
- Підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів за рахунок централізованої аналітики.

У результаті омніканальна комунікація стає стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємству додану вартість, ринкову стійкість та можливість гнучкої адаптації до змін [22].

Таким чином омніканальна стратегія комунікацій є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує цілісність інформаційного простору, персоналізацію взаємодії та ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Інтеграція цифрових каналів у єдину систему сприяє посиленню ринкових позицій, підвищенню рівня довіри споживачів та формує передумови для довгострокового розвитку підприємства. У сучасних умовах ринку омніканальна модель стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для підприємств, що прагнуть стійкого функціонування та зростання.

### **Висновки до I розділу**

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичне обґрунтування ролі комунікацій у системі управління діяльністю підприємства та визначено їх значення як ключового чинника ефективності організаційних процесів. Проведений аналіз дозволив розкрити сутність комунікацій як цілеспрямованого процесу обміну інформацією, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію дій персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Встановлено, що комунікації є системоутворюючим елементом управління, оскільки вони пронизують усі управлінські функції — планування,

організацію, мотивацію та контроль. Ефективність реалізації цих функцій безпосередньо залежить від якості комунікаційних процесів, рівня зворотного зв'язку та здатності організації формувати єдине інформаційне середовище.

У ході дослідження узагальнено підходи до класифікації видів і каналів комунікацій у діяльності підприємства. Обґрунтовано, що вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації виконують різні управлінські функції, але в сукупності забезпечують цілісність організаційної системи. Визначено, що поєднання усних, письмових і невербальних форм комунікацій, а також внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків є необхідною умовою результативного управління.

Окрему увагу приділено аналізу каналів комунікацій, зокрема сучасних цифрових каналів, які дедалі активніше використовуються в діяльності підприємств. Доведено, що раціональне поєднання традиційних і цифрових каналів комунікацій дозволяє підвищити оперативність обміну інформацією, зменшити комунікаційні втрати та забезпечити прозорість управлінських процесів.

У розділі також розглянуто сучасні методи та інструменти комунікацій, зокрема корпоративні інформаційні системи, електронний документообіг, платформи спільної роботи та хмарні сервіси. Встановлено, що їх упровадження сприяє інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій, посиленню зворотного зв'язку та підвищенню ефективності управління організаційними процесами. При цьому наголошено, що результативність сучасних методів комунікацій залежить не лише від технічних рішень, а й від рівня розвитку комунікаційної культури та компетентностей персоналу.

Таким чином, теоретичні положення, викладені у першому розділі, створюють методологічну основу для подальшого аналізу системи комунікацій на конкретному підприємстві. Отримані висновки є підґрунтям для оцінювання практичного стану комунікаційних процесів, виявлення проблем і розроблення рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства, що буде здійснено в наступному розділі магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Лео Кераміка» та його комунікаційного середовища**

Організаційно-економічна діяльність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його стійкого функціонування та розвитку. Вона є основою формування ефективної системи управління, визначає умови реалізації комунікаційних процесів і безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Приватне підприємство «Лео Кераміка» є всеукраїнською мережею спеціалізованих магазинів оздоблювальних матеріалів, що налічує 37 торговельних об'єктів у різних регіонах України та здійснює діяльність у форматі омніканальної моделі, поєднуючи фізичні магазини з інтернет-магазином [34]. Така організація бізнесу зумовлює підвищені вимоги до системи управління, координації діяльності підрозділів і ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Асортиментна політика підприємства є комплексною та орієнтованою на повне задоволення потреб клієнтів у сфері ремонту та облаштування приміщень. У магазинах мережі та онлайн-каналах представлено керамічну плитку, сантехнічні вироби, ламінат, паркетну дошку, вінілові підлогові покриття, входні та міжкімнатні двері, шпалери, поліуретанові декоративні елементи, а також освітлювальну продукцію [34]. Широкий асортимент зумовлює необхідність ефективного управління товарними потоками, логістикою, запасами та взаємодією між відділами закупівель, продажу, маркетингу й логістики.

Функціонування розгалуженої торговельної мережі передбачає централізоване стратегічне управління в поєднанні з децентралізованим

оперативним управлінням на рівні окремих магазинів. Це вимагає чіткої регламентації управлінських процесів, налагодженої системи інформаційного обміну та ефективних комунікацій між центральним офісом і торговельними підрозділами. В умовах такої організаційної структури комунікації виступають ключовим інструментом забезпечення узгодженості управлінських рішень і стабільності операційної діяльності.

Поєднання офлайн- і онлайн-каналів продажу посилює значення цифрових технологій управління, аналітики продажів і клієнтських даних, а також вимагає інтеграції інформаційних систем і комунікаційних інструментів. Це створює додаткові виклики для менеджменту підприємства, пов'язані з координацією підрозділів, управлінням персоналом і підтриманням єдиних стандартів обслуговування клієнтів у всіх каналах взаємодії. У контексті діяльності ПП «Лео Кераміка», комунікаційна система є важливою складовою організаційної структури управління, оскільки від ефективності обміну інформацією між відділами продажів, маркетингу, логістики та керівництва залежить швидкість прийняття рішень, якість обслуговування клієнтів і загальна конкурентоспроможність підприємства [34].

Організаційна структура ПП «Лео Кераміка» має лінійно-функціональний характер і включає керівництво підприємства, відділ продажів; маркетинговий відділ; складсько-логістичний відділ; бухгалтерія та фінансовий відділ., а також адміністративно-управлінський персонал (див. рис. 2.1). Це поєднує чітку ієрархію управління з функціональним розподілом обов'язків між окремими структурними підрозділами.

Така модель управління забезпечує концентрацію управлінських повноважень, ефективний контроль за ключовими бізнес-процесами та оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас лінійно-функціональна структура передбачає інтенсивну взаємодію між керівництвом і функціональними підрозділами, що зумовлює підвищені вимоги до якості організаційних комунікацій.



**Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «Лео кераміка»**

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34]

Організаційна структура ПП «Лео кераміка» має чітко сформовану, та ефективну організаційну структуру . Адже кожен структурний підрозділ підприємства відповідає за чітко визначену сферу діяльності, що забезпечує спеціалізацію та підвищує ефективність виконання функціональних обов’язків. Прийняття управлінських рішень в організації відбувається оперативно завдяки сформованій ієрархічній системі управління. Водночас тісна взаємодія між відділами продажу, маркетингу та логістики забезпечує комплексний підхід до обслуговування клієнтів і дозволяє узгоджувати всі етапи реалізації продукції – від формування попиту до доставки товару кінцевому споживачу.

Така організація діяльності створює умови для ефективного контролю результатів роботи кожного підрозділу з боку керівництва, спрощує моніторинг ключових показників і сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень. Разом з тим ефективність зазначеної моделі значною мірою залежить від якості міжфункціональних комунікацій, що зумовлює необхідність їх подальшого вдосконалення з використанням сучасних комунікаційних методів та інструментів.

Станом на період проведення дослідження чисельність персоналу ПП «Лео Кераміка» становить 25 працівників, що відповідає масштабам діяльності малого підприємства у сфері роздрібної торгівлі оздоблювальними матеріалами. У структурі персоналу переважають працівники операційного та комерційного напрямів, зокрема менеджери з продажу та консультанти торговельних залів, частка яких становить близько 50–60 % загальної чисельності персоналу. Адміністративно-управлінський персонал (керівництво, бухгалтерія, адміністрація) складає орієнтовно 20–25 %, тоді як решта працівників задіяні у логістичних, складських та допоміжних процесах [34].

За рівнем професійного досвіду персонал підприємства є змішаним: частка досвідчених працівників із тривалим стажем роботи становить близько 60 %, тоді як 40 % персоналу — це молоді фахівці, які проходять стажування або перебувають на етапі професійної адаптації. Така структура персоналу зумовлює необхідність ефективної системи внутрішніх комунікацій, спрямованої на передачу знань, координацію діяльності та формування єдиних стандартів обслуговування клієнтів [35].

Штат працівників ПП «Лео Кераміка» включає як досвідчених менеджерів, так і молодих фахівців, які проходять стажування та професійне навчання безпосередньо на робочому місці. Досвідчені працівники володіють необхідними управлінськими й професійними компетентностями, забезпечують стабільність виконання основних бізнес-процесів і виступають носіями організаційних знань та корпоративних стандартів діяльності.

Молоді фахівці, у свою чергу, активно залучаються до операційної діяльності підприємства, набуваючи практичних навичок у процесі виконання посадових обов'язків та взаємодії з колегами.

На підприємстві сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується доброзичливою атмосферою та вираженням командним духом у трудовому колективі. Працівники орієнтовані на спільне досягнення поставлених цілей, що сприяє підвищенню рівня взаємної

підтримки та відповідальності за результати роботи. Наявність позитивного соціально-психологічного клімату створює передумови для ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, знижує рівень конфліктності й сприяє відкритому обміну інформацією. Водночас підтримання такого клімату потребує системного розвитку комунікаційної культури та постійного вдосконалення внутрішніх комунікацій, що дозволяє зберегти стабільність колективу та підвищити результативність управлінської діяльності. Працівники об'єднані спільною місією та єдиною метою діяльності підприємства, яка орієнтована на досягнення фінансових результатів шляхом максимального задоволення потреб споживачів.

Рівень конфліктності в колективі є низьким або практично відсутнім, що свідчить про ефективну організацію комунікаційних процесів та налагоджену взаємодію між працівниками і керівництвом. Важливу роль у формуванні позитивного комунікаційного середовища відіграє система адаптації персоналу: усі нові працівники ПП «Лео Кераміка» під час прийняття на роботу проходять ознайомлення з правилами ділового етикету, корпоративними традиціями та історією підприємства.

Значну підтримку процесу адаптації новоприйнятих працівників забезпечують уже працюючі співробітники підприємства, які виступають провідниками організаційних норм, цінностей і правил ділової взаємодії [34]. Їх участь у процесі адаптації сприяє швидкому залученню нових членів колективу до виконання професійних обов'язків, засвоєнню внутрішніх стандартів роботи та розумінню особливостей організаційної культури. Такий підхід позитивно впливає на рівень внутрішніх комунікацій, знижує ризик конфліктів і сприяє підвищенню загальної ефективності організаційної діяльності. Неформальна допомога з боку досвідчених працівників полегшує інтеграцію новачків у соціальне середовище організації, знижує рівень психологічної напруги та сприяє формуванню довіри в колективі. Водночас така взаємодія виконує важливу комунікаційну функцію, забезпечуючи передачу неформальних знань і практичного досвіду, які не завжди можуть

бути відображені в офіційних регламентах.

Ціннісні орієнтири діяльності ПП «Лео Кераміка» ґрунтуються на принципах чесності та справедливості, що проявляється у відповідальному виконанні зобов'язань перед клієнтами, дотриманні норм чинного законодавства та етичних стандартів ведення бізнесу [34]. Важливою складовою корпоративних цінностей є результативність, яка реалізується через чітке формування стратегічних цілей, планування діяльності та постійний контроль ключових показників ефективності.

Окреме місце в системі цінностей ПП «Лео Кераміка» займає командна робота, що проявляється у створенні позитивного соціально-психологічного клімату та злагодженої взаємодії персоналу. Саме командний підхід дозволяє підприємству забезпечувати стабільний розвиток і зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах складної економічної ситуації.

Фінансово-економічна підсистема підприємства охоплює процеси планування, обліку, аналізу та контролю грошових потоків, ресурсів і фінансових результатів діяльності. Розглянемо економічні показники фінансової діяльності ПП «Лео Кераміка» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

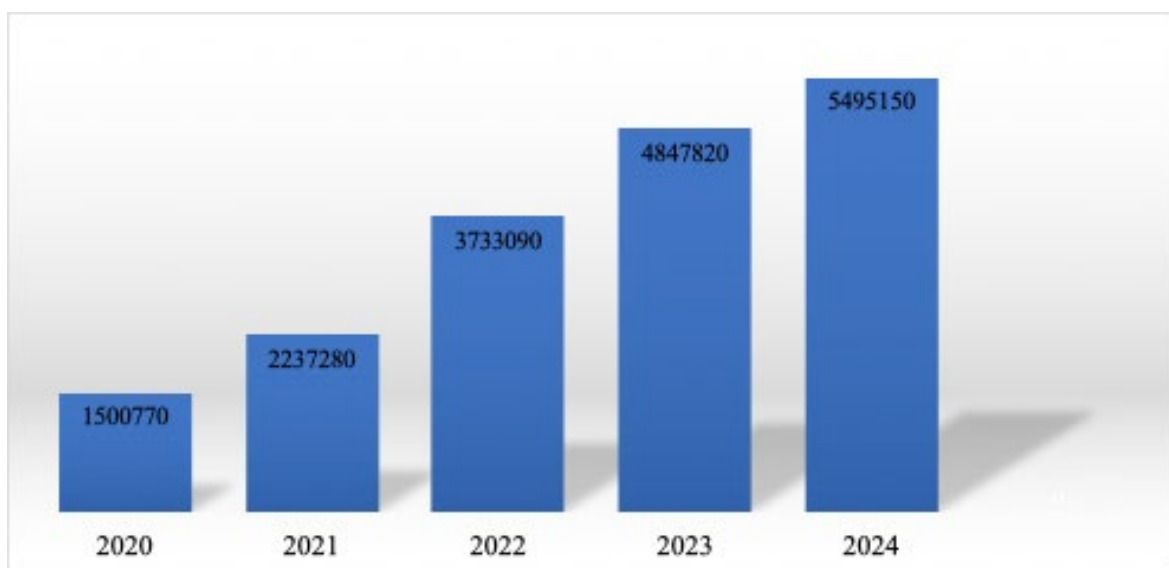
**Фінансові показники діяльності  
ПП «Лео Кераміка», 2020-2024рр (млн.грн)\***

Фінансові показники	Роки					Відносне відхилення	
	2020р	2021р	2022р.	2023р	2024р	2024/ 2023	2022/ 2021
Дохід	1500770	2237280	3733090	4847820	5495150	13%	67%
Чистий прибуток	397640	460930	295830	120300	167640	39%	-59%
Активи	6284720	6115410	5940550	5017920	294919		
Зобов'язання	449780	690130	974680	1352010	661680		
Кількість працівників	32	32	34	30	25	-	-

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34]

Компанія активно збільшувала обсяги продажів, особливо у 2021-2022рр. (див. рис. 2.2). Проте темпи зростання у 2023-2024 рр. сповільнилися, що може

свідчити про насичення ринку або вплив зовнішніх чинників (економічна ситуація в країні, конкуренція тощо).



**Рис. 2.2** Динаміка зміни доходу ПП «Лео Кераміка»\*

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34]

Аналіз динаміки доходу підприємства за 2020–2024 роки свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції та послуг.

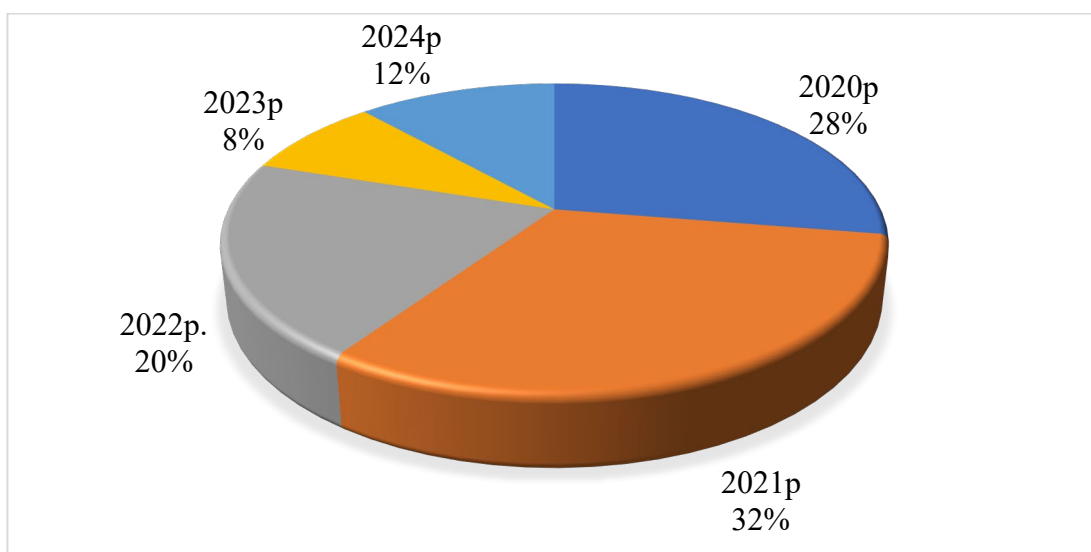
Найбільш суттєве зростання доходу спостерігається у 2022 році, це може бути пов'язано з адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища, переглядом асортиментної політики та активізацією збутової діяльності. У 2023 році дохід продовжив зростати й досяг 4 847 820 грн, що свідчить про збереження позитивної динаміки попри складні макроекономічні умови.

У 2024 році дохід підприємства зріс до 5 495 150 грн, що підтверджує стабільність попиту та ефективність комерційної діяльності підприємства. Загалом за аналізований період дохід збільшився більш ніж у 3,6 рази, що є позитивною характеристикою фінансово-господарської діяльності.

Водночас, зіставлення динаміки доходу та чистого прибутку свідчить про наявність диспропорцій між темпами зростання виручки та фінансовим результатом, що може вказувати на зростання витрат і актуалізує необхідність підвищення ефективності управління внутрішніми процесами, зокрема шляхом удосконалення системи управлінських комунікацій.

Попри зростання доходу, чистий прибуток суттєво знизився після 2021

року (див. рис. 2.3). Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат (оренда, логістика, заробітні плати, ціни постачальників), або з потребою робити великі інвестиції в розвиток (нові магазини, оновлення асортименту).



**Рис. 2.3 Динаміка чистого прибутку ПП «Лео кераміка» за 2020-2024рр\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34]

Аналіз динаміки чистого прибутку підприємства за 2020–2024 роки свідчить про нестабільний характер фінансових результатів, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У 2020–2021 роках спостерігається зростання чистого прибутку з 397 640 грн до 460 930 грн, що вказує на відносно стабільний розвиток підприємства та ефективність його операційної діяльності в цей період .

У 2022 році відбулося суттєве зниження чистого прибутку до 295 830 грн, що можна пов'язати з погіршенням макроекономічної ситуації, впливом воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням ділової активності на ринку будівельних матеріалів. Найнижчий показник чистого прибутку зафіксовано у 2023 році — 120 300 грн, що свідчить про посилення кризових явищ та зростання витрат підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [34].

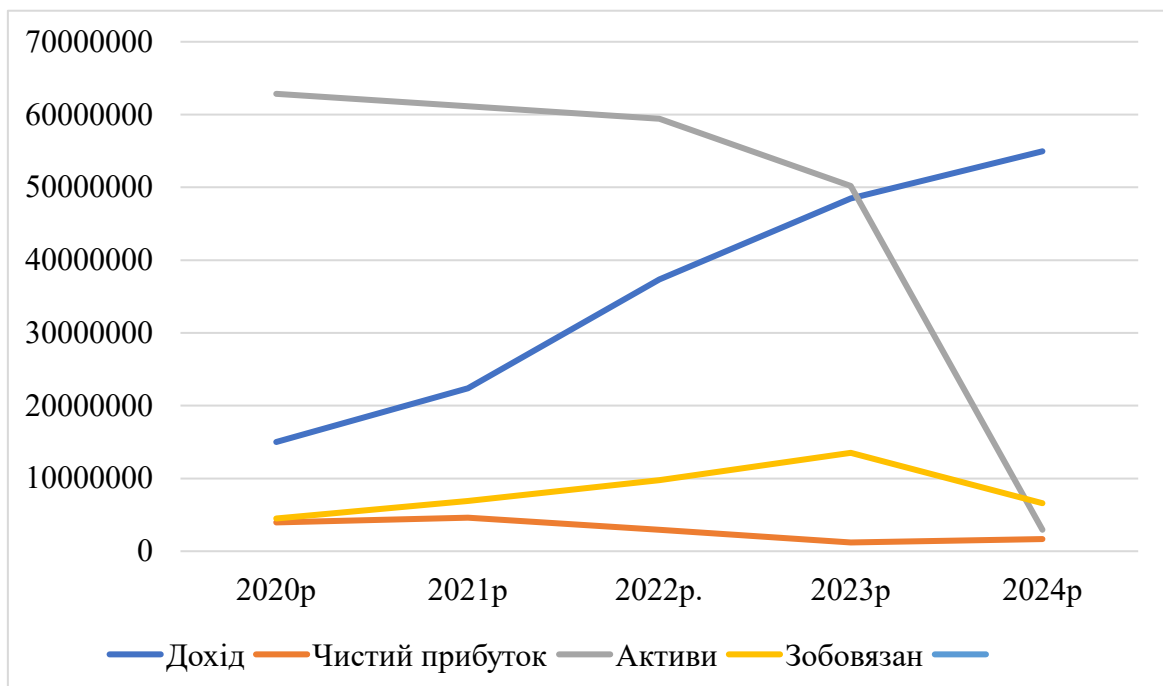
У 2024 році спостерігається позитивна динаміка — чистий прибуток зріс до 167 640 грн, що може свідчити про поступову адаптацію підприємства до нових умов господарювання, оптимізацію внутрішніх процесів та часткове

відновлення платоспроможного попиту.

Загалом коливання чистого прибутку протягом аналізованого періоду підтверджують високу чутливість фінансових результатів підприємства до змін зовнішнього середовища та актуалізують необхідність підвищення ефективності управління, зокрема шляхом удосконалення системи комунікацій як інструменту зниження управлінських ризиків і підтримки стабільності діяльності підприємства.

Компанія в певний момент активно користувалась позиковими ресурсами (кредити, боргові зобов'язання), однак у 2024 році їх рівень зменшився, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Ріст кількості персоналу збігається зі зростанням доходу, що вказує на розширення діяльності компанії (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4 Аналіз фінансових показників ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34]

Аналізуючи рисунок 2.4, важливо виокремити що графік доходів демонструє постійне зростання доходів підприємства у період 2020–2024 рр. Найбільший приріст відбувся у 2022 році (майже +67% порівняно з 2021 роком). У 2023–2024 роках темпи приросту сповільнилися, що свідчить про

поступове насичення ринку або зміну економічної кон'юнктури [34].

У цих умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від налагодженості інформаційних потоків, своєчасності обміну управлінською інформацією та рівня зворотного зв'язку між підрозділами.

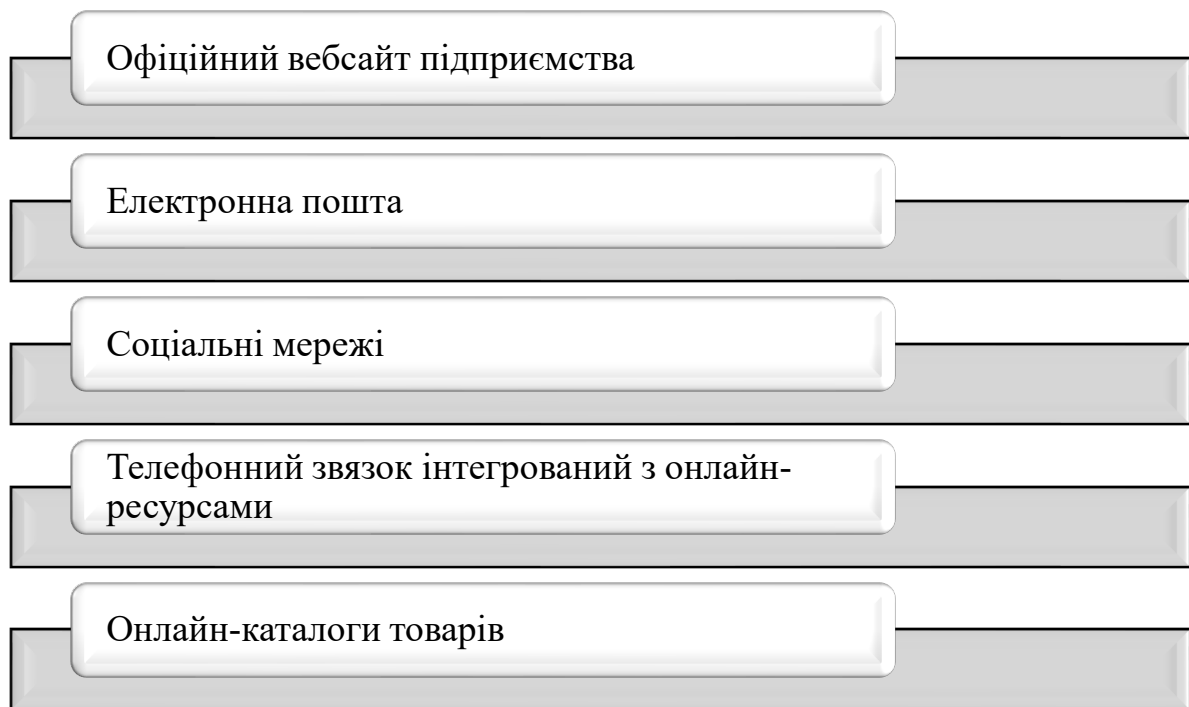
У процесі діяльності підприємства використовуються як формальні, так і неформальні комунікаційні зв'язки. Формальні комунікації реалізуються через накази, розпорядження, службові повідомлення та звітність, тоді як неформальні – через особисте спілкування між працівниками та керівництвом. Водночас зростання обсягів інформації та необхідність оперативного реагування на запити клієнтів зумовлюють потребу в удосконаленні існуючих комунікаційних процесів.

ПП «Лео Кераміка» має офіційний вебсайт [34], на якому представлено основну інформацію про діяльність підприємства. Вебсторінка вирізняється зручністю використання, доступністю та зрозумілою структурою для користувачів. Головна сторінка чітко відображає ключові напрями діяльності підприємства, що дозволяє відвідувачам швидко зорієнтуватися в його профілі та асортименті.

Сайт надає можливість перегляду товарів, представлених у продажу, а також містить актуальні контактні дані, зокрема номери телефонів і адресу підприємства, які є легко доступними для користувачів. Інформаційне наповнення веб ресурсу регулярно оновлюється, що підвищує його інформативність і надійність як каналу зовнішніх комунікацій.

Веб сторінка оптимізована для використання на різних типах пристроїв – персональних комп'ютерах, смартфонах і планшетах – та коректно функціонує у популярних веб браузерях. Швидкий час завантаження сторінок і сучасний візуальний дизайн забезпечують позитивний користувацький досвід. Водночас обмеженням комунікаційного функціоналу сайту є відсутність інтерактивних інструментів зворотного зв'язку, зокрема онлайн-чату, форуму або можливості оперативного онлайн-звернення, що знижує потенціал веб сайту як повноцінного каналу двосторонньої комунікації з клієнтами.

У цифровому середовищі ПП «Лео Кераміка» використовує окремі ключові комунікаційні інструменти, що забезпечують підтримання постійного інформаційного зв'язку з клієнтами (див. рис. 2.5). Застосування таких засобів дозволяє оперативно інформувати споживачів про асортимент продукції, умови співпраці та актуальні пропозиції, а також формувати позитивний імідж підприємства в онлайн-просторі.



**Рис. 2.5 Інтернет-комунікаційні засоби ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Водночас відсутність інтерактивних цифрових інструментів, таких як онлайн-чат, чат-бот або форма миттєвого зворотного зв'язку, обмежує можливості двосторонньої онлайн-комунікації та знижує потенціал інтернет-каналів у формуванні клієнтської лояльності.

Використання інтернет-комунікацій сприяє підвищенню доступності підприємства для цільової аудиторії, скороченню часових витрат на взаємодію з клієнтами та розширенню каналів поширення інформації. Водночас обмежена кількість інтерактивних інструментів зворотного зв'язку знижує потенціал цифрових комунікацій, що обґрунтовує доцільність подальшого розвитку онлайн-каналів взаємодії з клієнтами з метою підвищення ефективності

зовнішніх комунікацій підприємства [35].

Отже, аналіз організаційно-економічної діяльності ПП «Лео Кераміка» засвідчує, що ефективність управління фінансовими потоками безпосередньо залежить від якості організаційних комунікацій. Наявність налагоджених інформаційних зв'язків між фінансовою службою, бухгалтерією, відділом планування, маркетинговим підрозділом і керівництвом створює передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень і підвищення результативності діяльності підприємства.

Комунікації у фінансовій сфері ПП «Лео Кераміка» забезпечують прозорість процесів, зниження ризику помилок у розрахунках, підвищення оперативності в аналізі доходів і витрат, а також узгодженість дій між усіма учасниками управлінського процесу. Використання сучасних цифрових інструментів комунікацій – CRM-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів – дозволяє інтегрувати фінансово-аналітичні дані в єдину інформаційну систему підприємства [35]. Розвиток фінансово-економічної підсистеми супроводжується вдосконаленням комунікаційної інфраструктури ПП «Лео Кераміка». Від рівня її організованості, відкритості й технологічності залежить здатність підприємства ефективно управляти ресурсами, реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий фінансовий розвиток.

Приватне підприємство «Лео Кераміка» послідовно дотримується визначених принципів діяльності та орієнтується на підтримання високого рівня сервісу, що відповідає європейським стандартам. З метою збереження та зміцнення ділової репутації підприємство застосовує комплексний і системний підхід до роботи з клієнтами, приділяючи увагу всім аспектам своєї діяльності [34,35]. Такий підхід передбачає орієнтацію на потреби споживачів, дотримання стандартів якості обслуговування, своєчасне реагування на запити та зауваження клієнтів, а також забезпечення відкритості й прозорості комунікацій.

У своїй роботі ПП «Лео Кераміка» керується принципами клієнтоорієнтованості, відкритості та прозорості, поєднуючи їх із професіоналізмом і

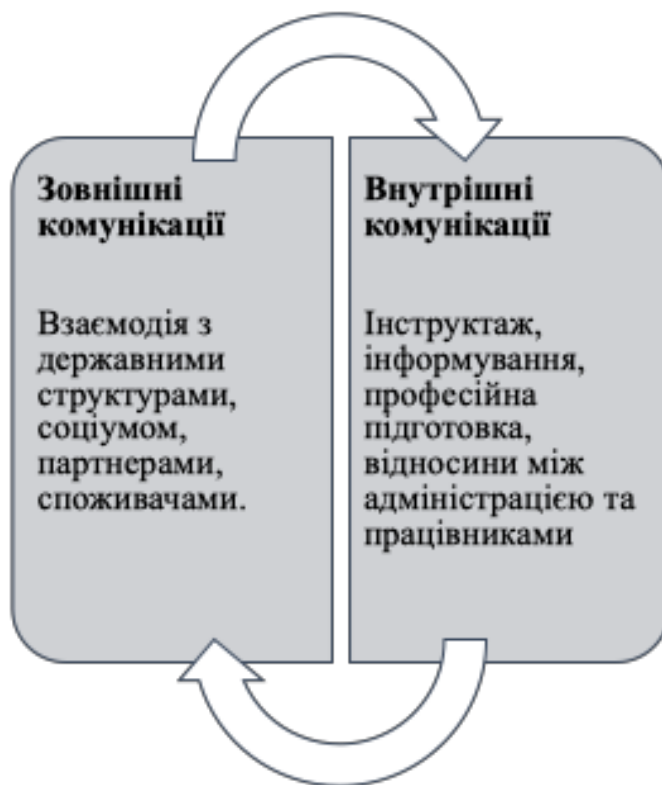
практичністю. Послідовна реалізація клієнтоорієнтованої політики сприяє формуванню довіри до підприємства, підвищенню рівня лояльності споживачів і зміцненню позитивного іміджу на ринку. У поєднанні з використанням сучасних комунікаційних інструментів це дозволяє підприємству підтримувати стабільні партнерські відносини та забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє забезпечувати високу якість обслуговування, формувати довгострокові відносини зі споживачами та створювати передумови для сталого розвитку підприємства в перспективі.

## **2.2 Аналіз існуючих каналів і методів комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Ефективна система комунікацій є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Вона забезпечує безперервний обмін інформацією між усіма учасниками організаційних процесів, сприяє формуванню узгодженості дій, підвищує якість управлінських рішень і зміцнює довіру між працівниками. Для ПП «Лео Кераміка» комунікації мають особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з активною взаємодією з клієнтами, постачальниками, підрядниками та різними внутрішніми структурними підрозділами [34].

Комунікації в умовах невеликого колективу створюють сприятливі передумови для тісної взаємодії між керівником і персоналом у процесі реалізації оперативних планів та виконання поточних завдань. Такий формат організації роботи забезпечує можливість кожному працівнику брати участь в обговоренні управлінських питань, висловлювати власні пропозиції та отримувати зворотний зв'язок. Наявність ефективного зворотного зв'язку сприяє підвищенню результативності діяльності та якості управлінських рішень [37]. Водночас збільшення чисельності персоналу може ускладнювати процеси комунікації та знижувати рівень взаєморозуміння між учасниками організаційної взаємодії.

Комунікаційна система ПП «Лео Кераміка» є багаторівневою та охоплює внутрішні, так і зовнішні комунікації (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Комунікаційна система в ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34,35]

Комунікаційна система в ПП «Лео Кераміка» включає міжрівневі комунікації, що забезпечують інформаційний обмін між керівництвом і персоналом, а також комунікації між структурними підрозділами організації, спрямовані на координацію їхньої діяльності. Така побудова комунікаційної системи створює умови для узгодженості управлінських рішень, ефективної взаємодії підрозділів і підтримання стабільних зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами.

У межах внутрішнього середовища підприємства функціонує комплекс взаємопов'язаних каналів і методів комунікацій, які забезпечують управлінську, виробничу, інформаційну та соціальну взаємодію між працівниками. Основу становлять формальні канали, що передбачають передавання інформації у межах організаційної структури – від керівництва до виконавців і навпаки. До таких каналів належать службові наради, внутрішні

звіти, накази, розпорядження, електронна корпоративна пошта та система обміну файлами. Ці засоби забезпечують офіційність, фіксацію рішень і контроль за їх виконанням [38].

Водночас важливу роль в організації відіграють неформальні комунікації, які здійснюються між працівниками поза межами офіційних каналів. Вони сприяють формуванню командного духу, підвищують рівень довіри та створюють атмосферу відкритості. На підприємстві ПП «Лео Кераміка» такі комунікації відбуваються переважно через корпоративні чати у месенджерах (Viber, Telegram), неформальні обговорення під час спільних заходів і внутрішніх зборів [34].

Основним видом внутрішніх комунікацій на підприємстві є вертикальні комунікації, які здійснюються між керівництвом і підлеглими. Низхідні комунікації використовуються для доведення управлінських рішень, планових завдань, стандартів обслуговування клієнтів та оперативних вказівок. Висхідні комунікації забезпечують зворотний зв'язок і передавання інформації щодо результатів діяльності, проблемних ситуацій та пропозицій з боку персоналу.

Аналіз практики внутрішніх комунікацій свідчить, що вертикальні зв'язки на підприємстві є достатньо розвиненими, проте мають переважно оперативний характер [38]. Управлінська інформація часто передається усно або через електронні повідомлення без належної формалізації, що може призводити до викривлення змісту повідомлень і втрати частини інформації.

Важливу роль у внутрішній взаємодії ПП «Лео Кераміка» відіграють горизонтальні комунікації, які забезпечують координацію дій між працівниками відділу продажів, логістики, складу та адміністративного персоналу. Вони сприяють оперативному вирішенню поточних завдань, зокрема пов'язаних із виконанням замовлень, управлінням запасами та обслуговуванням клієнтів.

Разом із тим аналіз горизонтальних комунікацій показує, що їх ефективність значною мірою залежить від особистих контактів між працівниками та неформальних зв'язків. За відсутності єдиного

регламентованого інформаційного простору це може створювати ризики дублювання інформації, непогодженості дій і зниження загальної керованості процесів.

Особливістю внутрішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка» є наявність діагональних зв'язків, які виникають між працівниками різних підрозділів і рівнів управління. Такі комунікації дозволяють прискорити обмін інформацією, проте за відсутності чітких правил можуть порушувати управлінську ієрархію та ускладнювати контроль.

Значну роль у системі внутрішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка» відіграє кадровий склад підприємства, який поєднує досвідчених працівників і молодих фахівців. Це зумовлює потребу в ефективних механізмах передачі знань, наставництва та адаптації персоналу. Наразі такі комунікації здійснюються переважно неформально, що знижує їхню системність і ефективність.

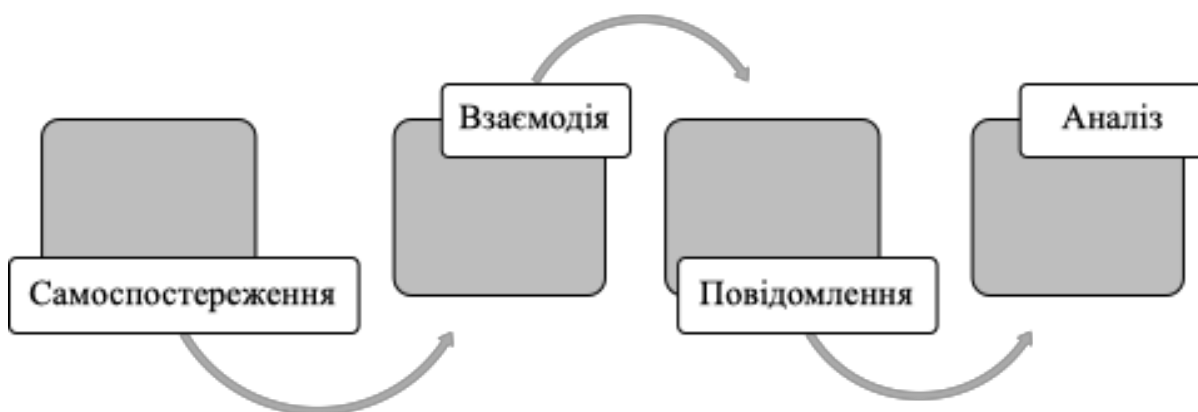
У межах внутрішніх комунікацій підприємство поєднує вербальні, письмові та електронні форми взаємодії. Найпоширенішими методами є щотижневі наради керівництва з керівниками відділів, де обговорюються поточні питання продажів, логістики, маркетингу та кадрового забезпечення. Для обміну документами активно застосовується електронна пошта та хмарне сховище, що дозволяє швидко координувати роботу навіть у віддаленому форматі [34].

Внутрішні канали комунікацій виконують не лише інформаційну, а й мотиваційну функцію [38]. Завдяки регулярним комунікаціям керівництво має можливість пояснювати працівникам цілі підприємства, формувати відчуття спільної відповідальності за результати та підтримувати корпоративні цінності. Ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на продуктивність праці, задоволеність персоналу й рівень конфліктності у колективі.

Комунікація в організації ПП «Лео Кераміка» є багатоаспектним і динамічним процесом, що охоплює систему внутрішніх інформаційних зв'язків

між працівниками та структурними підрозділами. Такі комунікації забезпечують обмін управлінською та операційною інформацією, сприяють формуванню ефективної взаємодії, розвитку міжособистісних відносин і підвищенню результативності виробничих процесів у межах організації.

У цьому контексті модель комунікаційного процесу в ПП «Лео Кераміка» може бути представлена у вигляді взаємопов'язаної системи елементів, що відображає основні напрями та механізми інформаційного обміну на підприємстві (див. рис. 2.7). Модель комунікаційної системи в ПП «Лео Кераміка», відображає основні елементи та напрями інформаційного обміну в межах підприємства. У центрі моделі знаходяться суб'єкти комунікації — керівництво, структурні підрозділи та персонал, між якими здійснюється передавання управлінської й операційної інформації.



**Рис. 2.7 Модель комунікаційної системи ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Модель комунікаційної системи ПП «Лео Кераміка» відображає циклічний характер інформаційного обміну в діяльності підприємства та забезпечує системний підхід до управління комунікаціями.

Етап спостереження передбачає збір і фіксацію інформації про внутрішні процеси підприємства, поведінку персоналу, потреби клієнтів та зміни зовнішнього середовища. На цьому етапі керівництво та працівники отримують

первинні дані, що формують основу для подальших управлінських рішень і комунікаційних дій.

Етап взаємодії полягає в безпосередньому спілкуванні між суб'єктами комунікацій — керівництвом, персоналом, клієнтами та партнерами. У процесі взаємодії відбувається обмін думками, узгодження позицій, формування спільного бачення цілей і завдань, що сприяє підвищенню рівня довіри та залученості учасників комунікаційного процесу.

Етап повідомлення охоплює формування та передавання інформації у вигляді чітко структурованих управлінських, операційних або маркетингових повідомлень через відповідні канали комунікацій. Важливим аспектом цього етапу є вибір адекватних засобів передавання інформації, які забезпечують її зрозумілість, своєчасність і точність.

Етап аналізу передбачає оцінювання ефективності комунікацій, аналіз зворотного зв'язку та результатів передавання інформації. На цьому етапі виявляються недоліки комунікаційного процесу, здійснюється коригування повідомлень і методів взаємодії, що забезпечує безперервне вдосконалення комунікаційної системи.

Таким чином, дана модель комунікаційної системи відображає динамічний і циклічний характер комунікацій, у межах якого кожен етап взаємопов'язаний з іншими та спрямований на підвищення ефективності управління організаційною діяльністю підприємства.

Комунікаційна система включає також такі ключові елементи, як відправник інформації, повідомлення, канал комунікації та одержувач і зворотний зв'язок, що забезпечує оцінювання правильності сприйняття інформації та коригування управлінських рішень. У моделі відображено як вертикальні комунікації між рівнями управління, так і горизонтальні комунікації між структурними підрозділами підприємства.

Особливе місце в моделі займає зворотний зв'язок, який дозволяє керівництву отримувати інформацію про результати виконання завдань, проблеми та пропозиції персоналу. Наявність постійного зворотного зв'язку

сприяє підвищенню ефективності управління, узгодженості дій працівників і розвитку внутрішніх комунікацій.

Таким чином, внутрішні комунікації ПП «Лео Кераміка» забезпечують базову координацію діяльності, однак потребують подальшого вдосконалення з метою підвищення прозорості інформаційних потоків, формалізації управлінських повідомлень і розвитку зворотного зв'язку.

Зовнішнє комунікаційне середовище підприємства охоплює відносини з партнерами, постачальниками, клієнтами, державними установами та громадськістю. Для ПП «Лео Кераміка» зовнішні комунікації мають стратегічне значення, оскільки підприємство діє на висококонкурентному ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів. Саме ефективна взаємодія з контрагентами та клієнтами визначає стабільність постачання, обсяг продажів і репутацію компанії.

Основним напрямом зовнішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка» є взаємодія з клієнтами, яка здійснюється через консультації у торговельних залах, телефонні дзвінки, електронну пошту, корпоративний сайт, сторінки в соціальних мережах, телефонні лінії зв'язку та месенджери. Підприємство активно використовує електронну комерцію – система онлайн-запитів і консультацій на сайті дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів. Крім того, важливим каналом є участь у спеціалізованих виставках, ярмарках і професійних форумах, які забезпечують безпосередню комунікацію з потенційними партнерами. Високий рівень персоналізованого спілкування дозволяє формувати довіру клієнтів і підвищувати рівень їх лояльності.

Разом із тим аналіз зовнішніх комунікацій показує, що інформація про клієнтів і їхні запити часто зберігається фрагментарно, що ускладнює системний підхід до управління відносинами з клієнтами. Відсутність централізованої бази даних обмежує можливості аналізу клієнтської поведінки та планування комунікаційних заходів.

Важливим елементом зовнішніх комунікацій є взаємодія з постачальниками та партнерами, яка здійснюється переважно у формі ділових

переговорів, телефонних контактів і електронної кореспонденції. Такі комунікації мають переважно формальний характер і спрямовані на забезпечення безперебійного постачання товарів та узгодження умов співпраці.

Окрему роль у зовнішніх комунікаціях відіграє репутаційна складова, яка формується через якість обслуговування клієнтів, дотримання договірних зобов'язань і рівень відкритості підприємства. Недостатня системність зовнішніх комунікацій може негативно впливати на сприйняття бренду та конкурентні позиції підприємства.

Для підтримання ділових зв'язків в ПП «Лео Кераміка» застосовується CRM-система, яка об'єднує інформацію про клієнтів, замовлення, історію контактів і дозволяє персоналізувати комунікації. Така система сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формуванню довгострокових відносин. Крім того, ПП «Лео Кераміка» використовує зовнішні комунікаційні інструменти маркетингового характеру: електронні розсилки, соціальні мережі, рекламні кампанії, що створюють позитивний імідж підприємства й зміцнюють його ринкову позицію [34].

Значну роль в організації відіграє і зворотний зв'язок із клієнтами, який реалізується через опитування, відгуки, електронні форми оцінювання якості обслуговування. Це дозволяє компанії відслідковувати рівень задоволеності споживачів, своєчасно реагувати на зауваження та вдосконалювати процеси.

З метою оцінювання практичного стану внутрішніх комунікацій на підприємстві було проведено опитування працівників (див. Дод.А). Опитування мало анонімний характер і було спрямоване на виявлення рівня задоволеності персоналу комунікаційними процесами, доступності управлінської інформації та якості зворотного зв'язку.

Опитування дозволило отримати первинну інформацію щодо сприйняття працівниками наявної системи комунікацій, виявити проблемні аспекти та визначити напрями її подальшого вдосконалення. Зокрема, було оцінено рівень доступності управлінської інформації, ефективність використовуваних каналів комунікації, ступінь задоволеності персоналу можливостями зворотного

зв'язку та якість взаємодії між структурними підрозділами.

Результати опитування (див. табл.2.3) показали, що більшість працівників позитивно оцінюють доступність керівництва та можливість оперативного отримання інформації щодо поточних завдань. Водночас значна частина респондентів відзначила недостатню структурованість інформаційних потоків і відсутність чітко визначених каналів комунікацій для різних типів управлінських повідомлень.

Таблиця 2.2

### Результати опитування персоналу щодо ефективності комунікацій

Питання	Так, %	Частково, %	Ні, %
Достатність інформації для роботи	65	25	10
Зрозумілість управлінських завдань	70	20	10
Ефективність зворотного зв'язку	55	30	15
Комунікації між підрозділами	50	35	15
Використання цифрових засобів	40	35	25
Наявність комунікаційних труднощів	20	40	40
Необхідність удосконалення системи	75	20	5

\*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Працівники також звернули увагу на те, що передавання інформації часто відбувається в усній формі без подальшого документального підтвердження, що ускладнює контроль виконання завдань і може призводити до непорозумінь. Молоді фахівці зазначили потребу в більш системному наставництві та регулярному зворотному зв'язку з боку керівництва.

Загалом результати опитування свідчать про наявність позитивного комунікаційного клімату, проте вказують на необхідність удосконалення організації внутрішніх комунікацій і впровадження сучасних інструментів інформаційної взаємодії. Проте, було виявлено низку проблем, пов'язаних із нерівномірним рівнем поінформованості працівників, недостатньою структурованістю інформаційних потоків та обмеженими можливостями

системного зворотного зв'язку. Отримані дані стали підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій і підвищення ефективності управління організаційною діяльністю підприємства.

У процесі здійснення внутрішніх і зовнішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка» використовує як традиційні, так і сучасні канали зв'язку. До традиційних належать особисте спілкування, телефонні дзвінки та паперова документація. Серед сучасних – електронна пошта та окремі цифрові інструменти обміну інформацією.

Аналіз показує, що переважання усних каналів комунікацій забезпечує оперативність, але водночас знижує рівень формалізації управлінських рішень і ускладнює контроль за їх виконанням. Це створює потребу в запровадженні більш системних інструментів комунікацій, зокрема корпоративних платформ та електронного документообігу.

Узагальнення результатів опитування свідчить, що, попри загалом позитивну оцінку комунікаційного клімату, працівники відзначають потребу у більшій структурованості інформаційних потоків, чіткішому регламентуванні використання комунікаційних інструментів і розвитку цифрових форм взаємодії. Отримані результати підтверджують доцільність запровадження запропонованих заходів з удосконалення системи комунікацій та слугують емпіричним підґрунтям для подальших управлінських рішень.

Опитування дозволило отримати первинну інформацію щодо сприйняття працівниками наявної системи комунікацій, виявити проблемні аспекти та визначити напрями її подальшого вдосконалення. Отримані результати безпосередньо корелюють із висновками SWOT-аналізу, підтверджуючи наявність як сильних, так і слабких сторін у комунікаційній системі підприємства.

У межах даного дослідження сучасного стану комунікаційного середовища в ПП «Лео Кераміка» оцінювання здійснено з використанням SWOT-аналізу (див. рис. 2.8), результатів опитування персоналу та

узагальнення основних проблем комунікаційних процесів.



**Рис. 2.8 Матриця SWOT-аналізу ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Матриця SWOT-аналізу ПП «Лео Кераміка» дозволяє комплексно оцінити стан комунікаційної системи підприємства шляхом поєднання аналізу внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) та зовнішніх умов функціонування (можливостей і загроз). Такий підхід створює аналітичну основу для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення комунікаційних процесів.

Сильні сторони комунікаційної системи підприємства пов'язані

насамперед із невеликим розміром колективу та сприятливим соціально-психологічним кліматом. Налагоджена безпосередня взаємодія між керівництвом і персоналом забезпечує оперативність передавання управлінської інформації та ефективний зворотний зв'язок. Дружня атмосфера, командний дух і низький рівень конфліктності сприяють відкритості комунікацій та залученості працівників до обговорення управлінських рішень. Важливою перевагою є також клієнтоорієнтований підхід у зовнішніх комунікаціях, що позитивно впливає на імідж підприємства та рівень лояльності споживачів.

Слабкі сторони проявляються у недостатній формалізації комунікаційних процесів та обмеженому використанні сучасних цифрових інструментів. Значна частина управлінської інформації передається в усній формі, що ускладнює контроль за виконанням завдань і може призводити до втрати або викривлення інформації. Відсутність єдиної комунікаційної платформи та систематизованої бази даних клієнтів знижує ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Крім того, нерівномірний рівень комунікаційних компетентностей персоналу створює додаткові труднощі у взаємодії між працівниками.

Можливості розвитку комунікаційної системи підприємства пов'язані з упровадженням сучасних методів і цифрових інструментів комунікацій. Використання корпоративних месенджерів, CRM-систем, онлайн-чатів і електронного документообігу дозволить підвищити оперативність обміну інформацією, забезпечити системний зворотний зв'язок та покращити взаємодію з клієнтами. Додатковою можливістю є підвищення комунікаційної культури персоналу через навчання, наставництво та впровадження корпоративних стандартів ділового спілкування.

Загрози для ефективності комунікаційної системи зумовлені насамперед зовнішнім конкурентним середовищем і зростанням вимог клієнтів до якості сервісу та швидкості реагування. Збільшення обсягів інформації та чисельності персоналу без відповідного вдосконалення комунікаційних механізмів може

призвести до ускладнення інформаційних потоків і зниження керованості. Додатковими загрозами є можливий опір персоналу організаційним змінам та ризику інформаційного перевантаження.

Узагальнююча оцінка SWOT-аналізу свідчить, що ПП «Лео Кераміка» має сприятливі внутрішні передумови для розвитку ефективної системи комунікацій, проте потребує цілеспрямованого вдосконалення методів і інструментів їх реалізації. Використання виявлених можливостей за умови мінімізації слабких сторін і загроз створює основу для розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів комунікацій, що буде предметом розгляду у третьому розділі магістерської роботи.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що система комунікацій підприємства має значний потенціал розвитку, однак потребує цілеспрямованого вдосконалення з урахуванням сучасних методів управління.

Результати SWOT-аналізу комунікаційної системи ПП «Лео Кераміка» засвідчують наявність як ефективних, так і проблемних аспектів використання комунікаційних інструментів у діяльності підприємства. Виявлені слабкі сторони та нереалізовані можливості зумовлюють необхідність більш детального аналізу практичного застосування наявних засобів комунікацій і оцінки доцільності впровадження сучасних інструментів інформаційної взаємодії.

У зв'язку з цим проведено порівняльний аналіз комунікаційних інструментів підприємства з метою зіставлення фактично використовуваних засобів із рекомендованими, що дозволить обґрунтувати напрями вдосконалення комунікаційної системи та підвищення ефективності управління (див. табл 2.3).

Порівняльний аналіз наявних і рекомендованих комунікаційних інструментів свідчить, що ПП «Лео Кераміка» наразі використовує переважно базові та традиційні канали комунікації, які забезпечують виконання поточних управлінських і операційних завдань. Водночас ці інструменти мають обмежений функціонал щодо формування системного зворотного зв'язку,

накопичення інформації та аналітики комунікаційних процесів.

Таблиця 2.3

### Порівняльний аналіз комунікаційних інструментів підприємства

Сфера комунікацій	Наявні інструменти	Рекомендовані інструменти	Обґрунтування доцільності впровадження
Зовнішні комунікації з клієнтами	Офіційний веб сайт, телефонний зв'язок, електронна пошта	Онлайн-чат на сайті, чат-бот у месенджерах	Забезпечення оперативного зв'язку, підвищення зручності комунікації для клієнтів
Інформація про асортимент	Онлайн-каталог товарів на сайті	Інтерактивний каталог з фільтрами, рекомендаціями	Спрощення пошуку товарів, підвищення конверсії звернень у продаж
Внутрішні комунікації персоналу	Усне спілкування, телефонні дзвінки, окремі повідомлення	Корпоративний месенджер, єдиний інформаційний канал	Зменшення втрат інформації, підвищення координації між підрозділами
Передавання управлінських рішень	Усні доручення, електронні листи	Система електронного документообігу	Формалізація рішень, підвищення контролю виконання
Зворотний зв'язок від персоналу	Особисті звернення до керівництва	Регулярні онлайн-опитування, внутрішні форми зворотного зв'язку	Системне виявлення проблем і пропозицій
Комунікації з партнерами та постачальниками	Телефон, електронна пошта	CRM-система	Централізація контактів, історії взаємодії та домовленостей
Навчання та адаптація персоналу	Наставництво в неформальній формі	Онлайн-інструкції, внутрішня база знань	Прискорення адаптації нових працівників

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Запропоновані до впровадження інструменти орієнтовані на цифровізацію комунікацій, підвищення їх інтерактивності та формалізації. Їх використання дозволить зменшити комунікаційні втрати, підвищити оперативність управління, покращити взаємодію з клієнтами та створити єдине комунікаційне середовище підприємства. Саме ці аспекти становлять основу для розроблення практичних рекомендацій, які будуть детально розглянуті у третьому розділі магістерської роботи.

Таким чином проведений аналіз показує, що система комунікацій ПП

«Лео Кераміка» загалом відповідає сучасним вимогам ефективного управління. Підприємство активно використовує поєднання традиційних і цифрових каналів, забезпечує взаємодію між структурними підрозділами, підтримує відкриті зв'язки з клієнтами та партнерами. Водночас існує потенціал для вдосконалення комунікаційних процесів – зокрема, через інтеграцію корпоративної платформи для внутрішньої взаємодії, удосконалення CRM-системи, стандартизацію інформаційних потоків та підвищення цифрової компетентності персоналу. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що комунікаційна система ПП «Лео Кераміка» знаходиться на етапі переходу від традиційної до цифрової моделі управління інформацією. Попри наявність позитивних тенденцій, існує потреба у впровадженні системного підходу до управління комунікаціями, що передбачає уніфікацію каналів, підвищення технологічної інтеграції та розвиток комунікаційної культури персоналу.

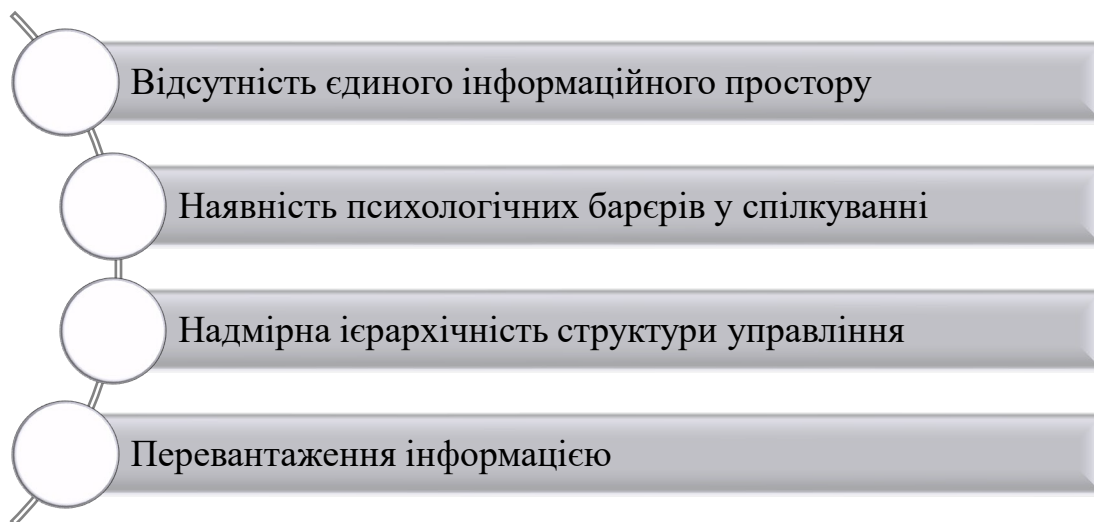
### **2.3 Виявлення проблем і перешкод у системі комунікацій підприємства**

Ефективність комунікаційної системи підприємства визначає ступінь узгодженості його управлінських, виробничих і маркетингових процесів.

На основі проведеного аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій, результатів SWOT-аналізу та опитування персоналу було виявлено низку ключових проблем, що знижують ефективність комунікаційної системи підприємства. Наявність зазначених проблем негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, узгодженість дій працівників і загальну ефективність управління діяльністю підприємства. Водночас їх усунення створює значний потенціал для підвищення результативності організаційних процесів.

Водночас дослідження практичної діяльності ПП «Лео Кераміка» показало, що, попри загалом налагоджену систему обміну інформацією, у комунікаційній сфері зберігається низка проблем і перешкод, які стримують

розвиток організації та знижують рівень управлінської ефективності (див. рис. 2.9).



**Рис. 2.9 Основні проблеми комунікаційного процесу в ПП «Лео кераміка»\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Однією з найсуттєвіших проблем є фрагментарність комунікаційних потоків, що проявляється у відсутності єдиного інформаційного простору підприємства. Комунікації між підрозділами – відділом продажів, логістикою, бухгалтерією, фінансовим і маркетинговим відділами – здійснюються через різні канали, часто без централізованої координації. У результаті частина інформації дублюється або втрачає актуальність, що призводить до затримок у прийнятті рішень. Такий стан речей обмежує швидкість реакції підприємства на зміни ринкової ситуації та створює передумови для управлінських помилок.

Важливою перешкодою є слабкий розвиток зворотного зв'язку. Хоча керівництво підтримує регулярні робочі наради, комунікація в організації часто має односторонній характер – від керівника до виконавців. Відсутність системи збору пропозицій і коментарів знизу знижує ініціативність персоналу, обмежує обмін ідеями та гальмує процес внутрішньої адаптації до нових управлінських рішень. У таких умовах працівники нерідко сприймають зміни як зовнішній тиск, а не як колективно прийняту стратегію.

Наступною проблемою комунікаційного процесу на підприємстві є наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні, які впливають на повноту та

якість обміну інформацією між учасниками організаційної взаємодії. Психологічні бар'єри проявляються у вигляді суб'єктивного сприйняття інформації, емоційної напруги, різного рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також індивідуальних особливостей комунікативної поведінки. Для частини співробітників характерне уникнення відкритого обговорення проблем, що призводить до приховування помилок або формального виконання завдань. Недостатня кількість неформальних контактів у колективі знижує рівень довіри та ускладнює внутрішню координацію. У діяльності ПП «Лео Кераміка» зазначена проблема може посилюватися поєднанням формальних і неформальних комунікацій, характерних для невеликого колективу. З одного боку, це сприяє оперативності взаємодії, з іншого — створює ризик невираженого або спотвореного зворотного зв'язку, коли працівники утримуються від відкритого висловлення зауважень, пропозицій або проблемних питань. Психологічні бар'єри також можуть виникати внаслідок різниці у професійному досвіді, вікових особливостей і рівні комунікаційних компетентностей персоналу. Це ускладнює взаєморозуміння між окремими працівниками та підрозділами, знижує ефективність горизонтальних і вертикальних комунікацій і може призводити до формування прихованих конфліктів. За умов підвищеної невизначеності зовнішнього середовища та інформаційного навантаження психологічні бар'єри здатні посилюватися, що негативно впливає на сприйняття управлінських рішень і рівень залученості персоналу. Відсутність системних механізмів зворотного зв'язку та розвитку комунікаційної культури може призводити до зниження довіри між учасниками комунікаційного процесу.

До організаційних бар'єрів комунікаційного процесу належить надмірна ієрархічність структури управління, що уповільнює рух інформації. Зокрема, рішення, які потребують швидкого реагування, проходять кілька рівнів погодження, що не завжди відповідає темпам сучасного ринку. Унаслідок цього підприємство втрачає частину своєї гнучкості, а відповідальні працівники — можливість проявляти ініціативу. Крім того, відсутність чітких регламентів

комунікацій призводить до неоднакового трактування управлінських повідомлень у різних відділах.

Значну роль відіграють і технологічні перешкоди. Хоча ПП «Лео Кераміка» активно використовує електронну пошту, месенджери та CRM-систему, відсутність інтегрованої корпоративної платформи створює інформаційні розриви між внутрішніми й зовнішніми каналами комунікацій. Це ускладнює синхронізацію даних між підрозділами, особливо під час виконання комплексних замовлень, що охоплюють кілька етапів – від закупівель і логістики до фінансового контролю та призводить до фрагментарності інформаційних потоків, дублювання даних і ускладнює оперативний доступ працівників до актуальної управлінської інформації. Низький рівень інтеграції комунікаційних інструментів знижує ефективність координації дій між підрозділами, ускладнює контроль за виконанням управлінських рішень і негативно впливає на якість зворотного зв'язку з клієнтами та партнерами. За таких умов зростає ризик інформаційних втрат і викривлення повідомлень, що може призводити до помилок у прийнятті управлінських рішень.

Важливою передумовою організаційних бар'єрів комунікаційного процесу в ПП «Лео Кераміка» є різний рівень цифрової компетентності персоналу: молодші працівники активно користуються сучасними інструментами, тоді як частина досвідчених співробітників віддає перевагу традиційним методам, що знижує ефективність цифрової взаємодії. Ака неоднорідність у володінні цифровими технологіями ускладнює стандартизацію комунікаційних процесів, призводить до паралельного використання різних каналів обміну інформацією та збільшує ризик втрати або викривлення управлінських повідомлень. У результаті виникають затримки в передаванні інформації, зростає інформаційне навантаження на окремих працівників і знижується загальна узгодженість дій між підрозділами.

За таких умов підприємство стикається з необхідністю цілеспрямованого розвитку цифрових і комунікаційних компетентностей персоналу, формування

єдиних стандартів використання комунікаційних інструментів та впровадження навчальних заходів, спрямованих на подолання цифрового розриву. Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити організаційні бар'єри, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій і забезпечити повноцінну інтеграцію сучасних методів комунікації в управлінську діяльність підприємства.

Окремою проблемою в системі управлінських комунікацій є перевантаження інформацією, яке виникає внаслідок надмірної кількості повідомлень, каналів і джерел інформації, що використовуються в процесі управління. Унаслідок великої кількості повідомлень у месенджерах, електронних листів та звітів частина інформації втрачається або залишається без уваги. Це призводить до дезорганізації комунікаційного процесу й формування «інформаційного шуму». Недостатня фільтрація повідомлень і відсутність системи пріоритетності призводять до того, що управлінські рішення ухвалюються на основі неповних або застарілих даних. За умов активного застосування електронної пошти, месенджерів, CRM-систем і соціальних платформ працівники змушені одночасно обробляти значні обсяги інформації, що ускладнює її сприйняття та знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Інформаційне перевантаження призводить до зростання ризику ігнорування важливих повідомлень, затримок у реагуванні та зниження концентрації уваги персоналу. В управлінській діяльності це може спричинити помилки, втрату пріоритетів і зменшення загальної результативності організаційних процесів. Особливо гостро дана проблема проявляється за відсутності чіткої ієрархії інформаційних потоків і регламентів комунікації.

Таким чином, подолання інформаційного перевантаження потребує впорядкування комунікаційних каналів, структуризації управлінської інформації та впровадження механізмів фільтрації повідомлень, що дозволить підвищити якість комунікацій і ефективність управління в цілому.

Крім того, на ефективність комунікацій впливають зовнішні чинники – зміни в економічному середовищі, воєнний стан, коливання ринку будівельних

матеріалів, що посилюють рівень невизначеності та вимагають від підприємства швидких і обґрунтованих інформаційних реакцій. За таких умов підприємство стикається з потребою посилення аналітичної складової комунікацій, забезпечення їхньої достовірності, повноти та оперативності.

Особливого значення набуває здатність управлінської системи своєчасно збирати, обробляти та інтерпретувати інформацію з внутрішніх і зовнішніх джерел, а також трансформувати її в управлінські рішення, зрозумілі для персоналу. Це дозволяє зменшити рівень інформаційної асиметрії, підвищити передбачуваність управлінських дій і забезпечити узгодженість поведінки працівників в умовах кризових викликів.

Таким чином, у нестабільному зовнішньому середовищі ефективні комунікації набувають стратегічного значення, оскільки виступають інструментом зниження ризиків, підтримки організаційної стійкості та адаптації підприємства до змін, що відбуваються в економіці та галузі. Основні проблеми системи комунікацій ПП «Лео Кераміка» зводяться до фрагментарності інформаційних потоків, недостатнього розвитку зворотного зв'язку, психологічних і організаційних бар'єрів, технологічної неузгодженості та інформаційного перевантаження. Їх подолання можливе через впровадження комплексної комунікаційної політики, стандартизацію інформаційних процесів, розбудову цифрової інфраструктури та розвиток комунікаційної культури персоналу. Тільки за таких умов система комунікацій підприємства зможе стати інтегрованим механізмом підтримки стратегічних і оперативних рішень, підвищуючи його конкурентоспроможність і організаційну гнучкість.

## **Висновки до II розділу**

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка», що дозволило оцінити реальний стан комунікаційних процесів у діяльності підприємства та їх вплив на ефективність управління організаційною діяльністю.

У ході дослідження надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, встановлено, що лінійно-функціональна структура управління та відносно невеликий розмір колективу створюють сприятливі передумови для оперативного обміну інформацією та безпосередньої взаємодії між керівництвом і персоналом. Водночас така організаційна модель зумовлює підвищені вимоги до системності та впорядкованості комунікаційних процесів.

Аналіз внутрішніх комунікацій показав, що на підприємстві сформовано позитивний соціально-психологічний клімат, розвинений командний дух і низький рівень конфліктності. Внутрішня взаємодія між працівниками здебільшого ґрунтується на неформальних каналах і усному спілкуванні, що забезпечує оперативність, але водночас створює ризики втрати інформації та ускладнює контроль за виконанням управлінських рішень.

Дослідження зовнішніх комунікацій засвідчило, що підприємство активно використовує базові інтернет-інструменти взаємодії з клієнтами, зокрема офіційний вебсайт, телефонний зв'язок і електронну пошту. Сайт підприємства є інформативним, зручним та адаптованим до різних пристроїв, що позитивно впливає на імідж компанії. Водночас встановлено обмеженість інтерактивних каналів зворотного зв'язку, що знижує потенціал двосторонньої комунікації з клієнтами.

Проведений SWOT-аналіз комунікаційної системи дозволив виокремити сильні сторони підприємства, зокрема сприятливу комунікаційну культуру та клієнтоорієнтованість, а також виявити слабкі сторони, пов'язані з недостатньою формалізацією комунікацій, фрагментарністю інформаційних потоків і обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів. Результати опитування персоналу підтвердили наявність загалом позитивного ставлення до комунікацій у колективі, водночас вказали на потребу їх подальшого вдосконалення.

Порівняльний аналіз наявних і рекомендованих комунікаційних інструментів засвідчив, що підприємство має значний потенціал для розвитку

системи комунікацій за рахунок упровадження сучасних методів інформаційної взаємодії, цифрових платформ і системного зворотного зв'язку. Наявні інструменти забезпечують базовий рівень інформаційного обміну та оперативність прийняття рішень, однак характеризуються фрагментарністю, відсутністю інтеграції та недостатнім рівнем формалізації комунікаційних процесів.

Представлена модель комунікаційного процесу відображає цілісну систему інформаційної взаємодії в ПП «Лео Кераміка» та слугує аналітичною основою для подальшої оцінки ефективності комунікацій і розроблення заходів щодо їх удосконалення.

Таким чином, результати аналізу, отримані у другому розділі, підтверджують доцільність удосконалення системи комунікацій підприємства та створюють аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів і інструментів комунікацій, які будуть обґрунтовані у третьому розділі магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ОНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **3.1. Основні напрямки розробки і вдосконалення системи комунікацій та очікувані результати**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням динамічності бізнес-середовища, ускладненням організаційних структур, підвищенням вимог споживачів до якості сервісу та оперативності реагування. За таких умов традиційні підходи до організації комунікацій, що базуються переважно на усному спілкуванні та фрагментарному обміні інформацією, не забезпечують належного рівня ефективності управління. Це зумовлює об'єктивну необхідність впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства.

Сучасні методи комунікацій спрямовані на систематизацію інформаційних потоків, підвищення прозорості управлінських процесів і забезпечення стабільного зворотного зв'язку між усіма учасниками організаційної взаємодії. Їх застосування дозволяє зменшити ризики втрати або викривлення інформації, скоротити час на передавання управлінських рішень та підвищити рівень узгодженості дій між структурними підрозділами. Особливої актуальності це набуває для підприємств із лінійно-функціональною структурою управління, де ефективність діяльності значною мірою залежить від якості комунікацій між рівнями управління.

Необхідність упровадження сучасних методів комунікацій зумовлена також розвитком цифрових технологій, які істотно розширюють можливості інформаційної взаємодії. Використання корпоративних платформ, електронного документообігу, CRM-систем і цифрових каналів зворотного зв'язку сприяє формуванню єдиного комунікаційного середовища підприємства. Це, у свою чергу, дозволяє не лише підвищити оперативність

управління, а й забезпечити накопичення та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

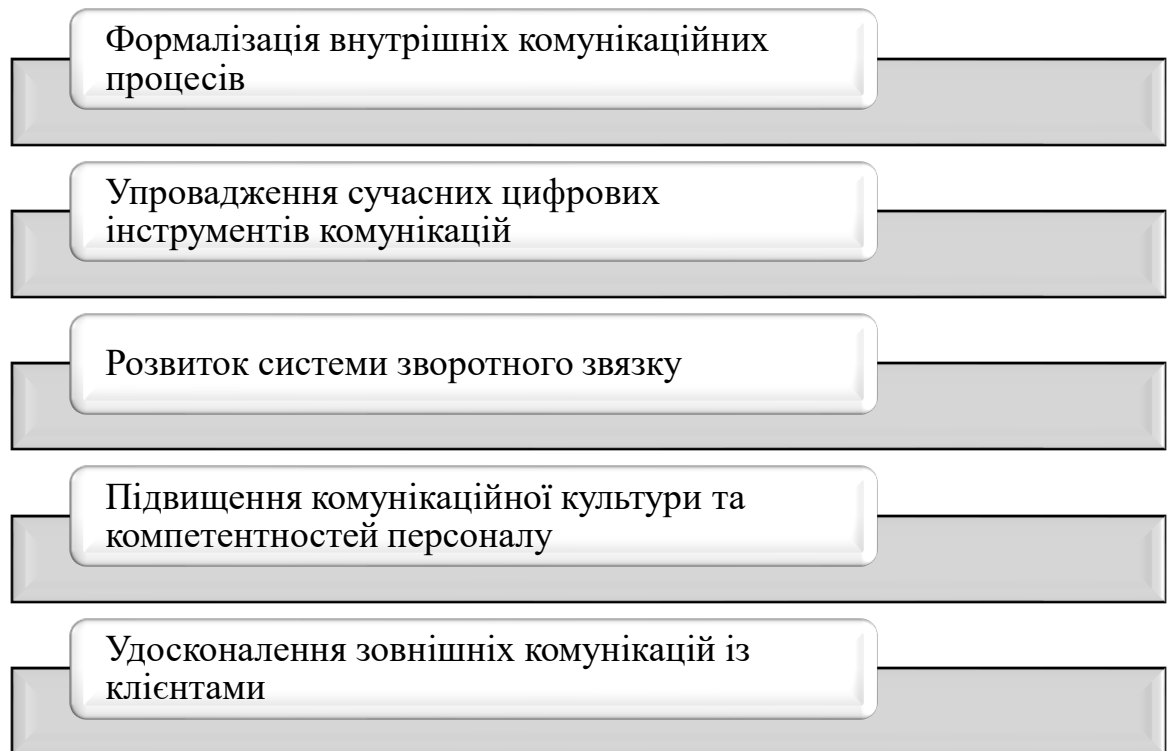
Важливим аспектом є також вплив сучасних методів комунікацій на управління персоналом. Системні та структуровані комунікації сприяють підвищенню рівня залученості працівників, розвитку комунікаційної культури, зменшенню конфліктності та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Наявність чітко організованих каналів комунікації полегшує процеси адаптації нових працівників, передачі знань і наставництва.

З позиції зовнішніх комунікацій упровадження сучасних методів є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства. Сучасний споживач очікує швидкого доступу до інформації, можливості оперативного зворотного зв'язку та персоналізованого підходу. Використання цифрових комунікаційних інструментів дозволяє підприємству ефективніше взаємодіяти з клієнтами, формувати позитивний імідж і зміцнювати ділову репутацію.

Таким чином, впровадження сучасних методів комунікацій є не лише інструментом удосконалення інформаційного обміну, а й стратегічною необхідністю для підвищення ефективності управління, забезпечення сталого розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому розроблення та реалізація заходів із модернізації комунікаційної системи набуває ключового значення в управлінні діяльністю підприємства.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах потребує цілеспрямованого вдосконалення системи комунікацій як ключового елемента управління організаційною діяльністю. Проведений у попередньому розділі аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій ПП «Лео Кераміка» засвідчив наявність позитивних практик інформаційної взаємодії, водночас виявив низку проблем, пов'язаних із недостатньою формалізацією комунікаційних процесів, обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів та фрагментарністю зворотного зв'язку. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних напрямів удосконалення системи комунікацій підприємства (див.

рис.3.1).



**Рис. 3.1 Комплексні напрямки вдосконалення системи комунікацій\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи комунікацій є формалізація внутрішніх інформаційних потоків. Тобто розроблення та впровадження чітких регламентів передавання управлінської інформації, визначення відповідальних осіб, каналів і термінів комунікації. Формалізація дозволить зменшити ризики втрати або викривлення інформації, підвищити контроль за виконанням управлінських рішень і забезпечити прозорість організаційних процесів.

Важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема корпоративних месенджерів, електронного документообігу та CRM-систем. Їх використання сприятиме створенню єдиного інформаційного простору підприємства, підвищенню оперативності обміну даними між підрозділами та накопиченню інформації для подальшого аналізу. Цифровізація комунікацій також дозволить оптимізувати управлінські процеси та зменшити навантаження на персонал.

Ефективна система комунікацій неможлива без налагодженого

зворотного зв'язку. У цьому контексті доцільним є впровадження регулярних опитувань персоналу, внутрішніх форм зворотного зв'язку та механізмів обговорення управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню залученості працівників, своєчасному виявленню проблем і формуванню довіри між керівництвом і персоналом.

Наступним напрямом удосконалення є розвиток комунікаційної культури підприємства. Він передбачає проведення навчальних заходів, тренінгів із ділового спілкування, наставництво та формування корпоративних стандартів комунікацій. Підвищення рівня комунікаційних компетентностей персоналу сприятиме зниженню конфліктності, покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню загальної ефективності управління.

Окремим напрямом є розвиток зовнішніх комунікацій підприємства з урахуванням зростаючих вимог клієнтів до якості сервісу. Доцільним є розширення цифрових каналів взаємодії, зокрема впровадження онлайн-чату, чат-ботів або інтерактивних форм зворотного зв'язку на вебресурсах підприємства. Це дозволить забезпечити оперативне реагування на запити споживачів, підвищити рівень клієнтської лояльності та зміцнити репутацію підприємства.

Таким чином запропоновані напрями вдосконалення системи комунікацій мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація створить передумови для формування ефективної, сучасної та адаптивної комунікаційної системи, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Результати дослідження свідчать, що комунікаційна система ПП «Лео Кераміка» має високий потенціал розвитку, але потребує подальшої оптимізації з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, інтеграції інформаційних потоків та підвищення взаємодії між структурними підрозділами. Основними напрямами вдосконалення комунікаційних процесів на підприємстві є посилення інформаційної узгодженості, розвиток комунікативних

компетентностей персоналу, підвищення прозорості управлінських рішень і впровадження сучасних цифрових платформ для координації діяльності (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2 Напрями вдосконалення комунікаційного процесу  
ПП «Лео Кераміка»\***

\*Джерело: побудовано автором на основі [34-38]

Розроблені рекомендації охоплюють організаційно-управлінський, технологічний та кадровий напрями вдосконалення комунікаційної системи підприємства і мають комплексний характер. На організаційному рівні важливим є формування цілісної комунікаційної політики, що регламентуватиме стандарти обміну інформацією, визначатиме відповідальних осіб, канали та частоту комунікацій. Це створить єдиний підхід до взаємодії між підрозділами та забезпечить узгодженість усіх інформаційних процесів. Додаткової уваги потребує оптимізація внутрішньої структури комунікацій, яка передбачає активніше застосування горизонтальних каналів взаємодії між ключовими функціональними підрозділами – зокрема бухгалтерією,

маркетингом, відділом продажів і логістикою. Така побудова сприятиме скороченню часу на узгодження рішень і підвищить гнучкість бізнес-процесів. Ефективність цих змін може бути суттєво підсилена через створення внутрішнього центру комунікаційного моніторингу, який забезпечуватиме координацію інформаційних потоків, контроль за виконанням комунікаційних процедур та підготовку регулярних аналітичних звітів для керівництва.

Технологічна модернізація є наступним ключовим елементом удосконалення взаємодії. Вона передбачає впровадження CRM-систем із вбудованими каналами комунікацій, що дозволить значно підвищити ефективність роботи з клієнтами та партнерами. Запуск корпоративного порталу на базі сучасних платформ, таких як Bitrix24 або Microsoft Teams, створить єдине середовище для обміну інформацією, розподілу завдань та публікації внутрішніх документів. Поряд із цим автоматизація документообігу та комунікаційної аналітики з використанням Power BI, Google Data Studio чи модулів ERP-системи забезпечить оперативний доступ до ключових показників ефективності, включно з оцінкою CEI. Використання хмарних сервісів гарантуватиме безперервність комунікацій, особливо в умовах дистанційної або змішаної форми роботи.

Не менш важливим напрямом є розвиток людського капіталу. Підвищення комунікативної культури працівників шляхом проведення спеціалізованих тренінгів сприятиме формуванню навичок конструктивного спілкування, ведення діалогу, етикету та ефективного розв'язання конфліктів. Формування міжфункціональних команд дозволить посилити обмін знаннями, зменшити інформаційні бар'єри та підвищити синергію в межах проектної діяльності. Важливо також розвивати лідерські та фасилітаційні компетентності керівників середньої ланки, які відіграють роль основних комунікаційних вузлів у структурі підприємства. Система зворотного зв'язку 360° забезпечить комплексне оцінювання якості внутрішніх комунікацій, дозволить виявити проблемні зони та визначити рівень задоволеності працівників інформаційним середовищем. У сукупності ці заходи створюють

основу для формування ефективного, прозорого та адаптивного комунікаційного простору організації.

У межах аналітико-економічного напрямку вдосконалення комунікаційної системи особливе значення має впровадження інструментів кількісної оцінки та економічного обґрунтування управлінських рішень. У ПП «Лео Кераміка» важливо забезпечити регулярний розрахунок інтегрального індексу CEI (Communication Efficiency Index), який відобразатиме поточний стан комунікаційних процесів і дозволить відстежувати динаміку ключових параметрів – таких як оперативність, точність, надійність передавання інформації, ефективність зворотного зв'язку та рівень витрат на комунікаційні процедури. Систематичний моніторинг цього показника створить можливість не лише оперативно реагувати на виявлені проблеми, а й формувати стратегічні орієнтири щодо подальшого удосконалення комунікаційної інфраструктури.

Поглиблення аналітичної роботи передбачає також побудову економіко-математичної моделі, що демонструватиме прямий та опосередкований вплив комунікацій на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Така модель дасть змогу прогнозувати зміни прибутку, рентабельності чи обсягів реалізації залежно від рівня комунікаційної ефективності, що перетворить комунікаційну діяльність на вимірюваний, керований і стратегічно важливий фактор конкурентоспроможності.

Важливим є визначення оптимальної структури витрат на комунікаційні інструменти, використовуючи оптимізаційну модель:

$$\max \sum_{j=1}^n a_j \ln(1 + b_j x_j)$$

$$\text{при умові, що } \sum_{j=1}^n c_j x_j < B$$

де  $x_j$  – рівень інвестування в канал комунікацій

$B$  – бюджет

$a_j, b_j, c_j$  – параметри ефективності приросту та вартості.

Використання оптимізаційних моделей дозволить сформулювати раціональну структуру витрат, у якій ресурси спрямовуватимуться на ті

інструменти, що забезпечують найбільший приріст ефективності. Це дасть можливість уникнути надмірних витрат, підвищити рентабельність комунікаційних інвестицій та забезпечити стабільне функціонування модернізованої комунікаційної системи в довгостроковій перспективі.

Таким чином впровадження запропонованих заходів формує комплексний позитивний ефект для комунікаційної системи підприємства, що проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. Передусім удосконалення процедур передавання та узгодження інформації сприятиме істотному скороченню часу внутрішнього погодження управлінських рішень – приблизно на чверть, що підвищить оперативність реагування на зміну умов проєктного середовища. Посилення регламентації інформаційних потоків і впровадження цифрових інструментів забезпечать майже безпомилкову передачу даних, підвищуючи точність комунікацій до рівня, достатнього для мінімізації непорозумінь і помилок, спричинених людським фактором.

Паралельно покращення якості інформаційної взаємодії створюватиме більш комфортне комунікаційне середовище для персоналу. Відчутне зростання рівня задоволеності працівників обумовлюватиметься зменшенням інформаційних бар'єрів, зниженням навантаження на окремі канали обміну та підвищенням прозорості прийняття рішень. Це позитивно впливатиме на емоційний клімат і командну динаміку, що, у свою чергу, зменшуватиме конфліктність та підтримуватиме продуктивність співпраці.

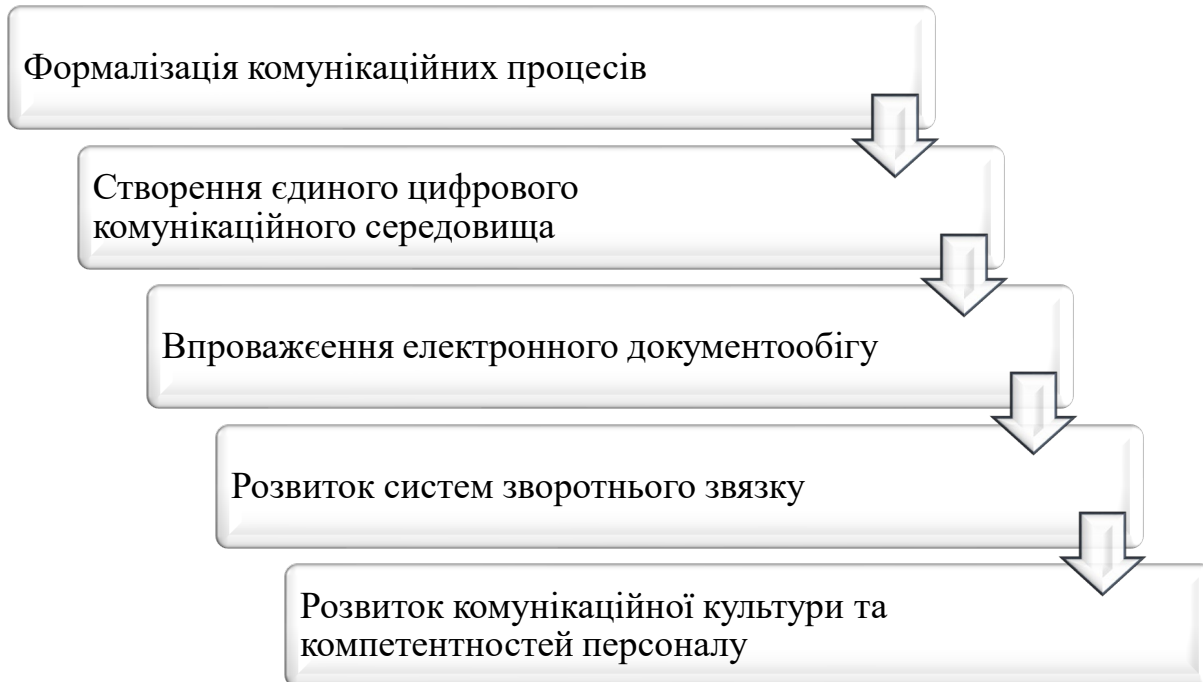
Раціоналізація потоків інформації та усунення дублювання функцій дозволять зменшити витрати, пов'язані з втратами інформації, неузгодженістю дій чи помилками у постановці завдань. Таким чином, підприємство отримає економічний ефект не лише за рахунок оптимізації часу, а й через більш ефективне використання ресурсів.

Сукупна дія цих змін відобразиться на інтегральному індексі комунікаційної ефективності (Communication Efficiency Index, CEI). Підвищення його значення до рівня не менше 0,7 свідчатиме про досягнення якісно нового стану комунікаційної системи, у якому інформаційні процеси

стають надійними, швидкими та прогнозованими. Отже, впроваджені заходи не лише вирішують окремі комунікаційні проблеми, а й формують цілісний механізм підтримки ефективності проєктної діяльності.

### **3.2 Пропозиції щодо впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність підприємства**

З урахуванням результатів проведеного аналізу комунікаційної системи підприємства, виявлених проблем функціонування внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, а також сучасних тенденцій розвитку управлінських комунікацій, доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності комунікаційної діяльності підприємства (див. рис. 3.3). Необхідність реалізації таких заходів зумовлена потребою усунення інформаційних розривів, зменшення рівня комунікаційних бар'єрів і підвищення узгодженості управлінських рішень.



**Рис. 3.3 Пропозиції впровадження сучасних методів комунікацій в діяльність підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Запропоновані заходи з удосконалення системи комунікацій є обґрунтованими та доцільними з огляду на результати проведеного аналізу комунікаційної діяльності ПП «Лео Кераміка», а також з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю, інформаційною насиченістю та зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Необхідність формалізації комунікаційних процесів зумовлена переважанням неформальних і усних каналів обміну інформацією, які, хоча й забезпечують оперативність взаємодії, водночас створюють ризики втрати, викривлення або несвоєчасного доведення управлінських рішень. Упровадження чітких регламентів комунікацій дозволить структурувати інформаційні потоки, підвищити рівень відповідальності виконавців і забезпечити контроль за реалізацією управлінських рішень.

При цьому доцільно розробити та впровадити внутрішній регламент комунікацій, який визначатиме:

- основні канали передавання управлінської інформації;
- порядок доведення управлінських рішень до персоналу;
- відповідальних осіб за комунікацію між підрозділами;
- стандарти використання цифрових засобів зв'язку.

Це дозволить зменшити інформаційні втрати, уникнути дублювання повідомлень і підвищити керованість організаційних процесів.

Обґрунтованість створення єдиного цифрового комунікаційного середовища полягає в необхідності подолання фрагментарності інформаційних потоків між внутрішніми та зовнішніми каналами комунікацій. Інтеграція електронної пошти, месенджерів і CRM-інструментів у єдину систему сприятиме підвищенню узгодженості дій персоналу, скороченню часу на пошук інформації та зменшенню інформаційних розривів між підрозділами.

Рекомендується інтегрувати наявні інструменти (електронну пошту, месенджери, CRM) у єдину корпоративну комунікаційну платформу. Такий підхід забезпечить:

- узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- оперативний доступ персоналу до актуальної інформації;
- підвищення прозорості управлінських рішень.

Єдине цифрове середовище сприятиме зменшенню фрагментарності інформаційних потоків і підвищенню якості управління.

Запровадження електронного документообігу як методу формалізації управлінських комунікацій є доцільним з позиції підвищення управлінської дисципліни та прозорості управління. Електронна фіксація завдань і рішень дозволяє забезпечити їх відстежуваність, зменшити залежність від усних розпоряджень і мінімізувати ймовірність управлінських помилок в умовах інформаційного навантаження.

Запровадження електронного документообігу як методу формалізації управлінських комунікацій дозволить:

- прискорити передавання управлінських рішень;
- забезпечити контроль за виконанням завдань;
- підвищити рівень управлінської дисципліни;
- зменшити залежність від усних доручень.

Це особливо актуально в умовах зростання інформаційного навантаження та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Розвиток системи зворотного зв'язку є обґрунтованим з огляду на наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні та ризик прихованого невдоволення персоналу. Систематичний збір думок і пропозицій працівників дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні зони, підвищувати рівень довіри та залученості персоналу, а також забезпечувати прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Доцільно впровадити регулярні механізми зворотного зв'язку з персоналом (онлайн-опитування, внутрішні обговорення, анонімні форми пропозицій). Це сприятиме:

- зниженню психологічних бар'єрів у спілкуванні;
- підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками;

- залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим є розвиток комунікаційної культури та компетентностей персоналу, оскільки ефективність комунікацій значною мірою залежить від людського чинника. Навчання, формування єдиних стандартів ділового спілкування та розвиток навичок зворотного зв'язку сприятимуть зниженню конфліктності, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню результативності командної роботи.

Пропонується систематично проводити навчальні заходи та тренінги з ділового спілкування, управлінських комунікацій і роботи з цифровими інструментами. Формування комунікаційної культури дозволить:

- зменшити кількість конфліктів і непорозумінь;
- підвищити ефективність командної роботи;
- забезпечити усвідомлене використання сучасних методів комунікацій.

Удосконалення зовнішніх комунікацій із клієнтами та партнерами є обґрунтованим з позиції зростаючих вимог ринку до швидкості реагування, відкритості та персоналізованого підходу. Розширення цифрових каналів взаємодії дозволить підвищити рівень клієнтської лояльності, зміцнити ділову репутацію підприємства та забезпечити стабільні конкурентні переваги.

Для підвищення клієнтоорієнтованості доцільно розширити цифрові канали взаємодії з клієнтами (онлайн-чат, систематизований облік звернень у CRM, оперативний зворотний зв'язок). Це сприятиме:

- підвищенню рівня задоволеності споживачів;
- формуванню позитивного іміджу підприємства;
- зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, запропоновані пропозиції є логічно взаємопов'язаними, системно обґрунтованими та адаптованими до специфіки діяльності підприємства. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління комунікаційними процесами, зменшенню управлінських ризиків і створенню

передумов для сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропонований комплекс заходів передбачає поєднання організаційних, технологічних і поведінкових інструментів, що дозволяє забезпечити системний підхід до вдосконалення комунікаційної системи. Його реалізація спрямована на формування єдиного інформаційного простору підприємства, розвиток механізмів зворотного зв'язку, підвищення комунікаційної культури персоналу та адаптацію комунікаційних процесів до умов цифровізації й нестабільного зовнішнього середовища.

Упровадження зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності управління організаційною діяльністю, зміцнення взаємодії між структурними підрозділами та забезпечення результативної комунікації з клієнтами й іншими стейкхолдерами, що в цілому сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства. Реалізація запропонованих рішень дозволить сформувати цілісну та адаптивну систему комунікацій, здатну оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища та мінімізувати управлінські ризики.

У довгостроковій перспективі вдосконалення комунікаційних процесів забезпечить підвищення якості управлінських рішень, зростання рівня залученості персоналу та зміцнення ділової репутації підприємства. Таким чином, запропонований комплекс заходів має не лише прикладне значення, а й стратегічну спрямованість, оскільки формує основу для стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Реалізація напрямів удосконалення системи комунікацій потребує переходу від концептуальних положень до конкретних управлінських заходів та інструментів. Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених проблем комунікаційної системи, підвищення ефективності внутрішньої взаємодії, розвиток зворотного зв'язку та вдосконалення зовнішніх комунікацій із клієнтами (див. табл. 3.1).

Комплексність запропонованих рішень передбачає поєднання організаційних, технологічних і поведінкових інструментів, що дозволяє сформувати цілісну сучасну систему комунікацій підприємства.

Таблиця 3.1

**Заходи та інструменти удосконалення системи комунікацій ПП «Лео  
Кераміка»**

<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Конкретний захід</b>	<b>Інструменти реалізації</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Формалізація комунікацій	Регламент внутрішніх комунікацій	Положення, інструкції	Прозорість управління
Управлінські рішення	Електронний документообіг	Google Workspace / MS 365	Контроль виконання
Координація персоналу	Корпоративний месенджер	Telegram / Slack	Оперативність обміну
Зворотний зв'язок	Онлайн-опитування персоналу	Google Forms	Виявлення проблем
Комунікаційна культура	Тренінги з комунікацій	Внутрішні навчання	Зменшення конфліктів
Адаптація персоналу	База знань	Чек-листи, інструкції	Швидка адаптація
Комунікації з клієнтами	Онлайн-чат	Чат / чат-бот	Підвищення лояльності
CRM	Управління контактами клієнтів	Bitrix24, Zoho	Персоналізація сервісу

\*Джерело: побудовано на основі дослідження [34-35]

Запропоновані заходи та інструменти удосконалення системи комунікацій ґрунтуються на результатах аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, SWOT-аналізу, опитування персоналу та виявлених проблем комунікаційних процесів. Їх вибір зумовлений необхідністю усунення слабких сторін чинної системи комунікацій при збереженні її сильних аспектів, зокрема дружньої атмосфери в колективі, оперативності взаємодії та клієнтоорієнтованості.

1. Формалізація внутрішніх комунікацій (регламент, положення, інструкції). Обґрунтованість даного заходу полягає в тому, що на підприємстві

переважають неформальні та усні канали комунікацій, які є ефективними в невеликому колективі, але водночас створюють ризики втрати або викривлення інформації. Запровадження регламенту внутрішніх комунікацій дозволить чітко визначити порядок передавання управлінської інформації, відповідальних осіб і канали зв'язку, що підвищить прозорість управління та контроль виконання рішень без руйнування існуючої комунікаційної культури.

2. Впровадження електронного документообігу (Google Workspace / Microsoft 365). Цей інструмент є економічно доцільним і технологічно доступним для малого підприємства. Його використання дозволяє формалізувати управлінські рішення, фіксувати завдання та строки їх виконання, зменшити залежність від усних доручень. Обґрунтуванням упровадження електронного документообігу є необхідність підвищення керованості процесів і відповідальності персоналу без суттєвого збільшення фінансових витрат.

3. Запровадження корпоративного месенджера (Telegram / Slack). Корпоративний месенджер обґрунтований потребою в оперативній координації дій між підрозділами та працівниками. На відміну від неструктурованих особистих чатів, робочі канали дозволяють розмежувати службову й особисту комунікацію, зменшити інформаційний шум і прискорити обмін інформацією. Це особливо важливо для підприємства з лінійно-функціональною структурою управління.

4. Регулярні онлайн-опитування персоналу (Google Forms). Запровадження системного зворотного зв'язку з персоналом є обґрунтованим результатами опитування, які засвідчили потребу працівників у більшій структурованості комунікацій. Онлайн-опитування дозволяють керівництву своєчасно виявляти проблеми, отримувати пропозиції щодо покращення роботи та підвищувати рівень залученості персоналу до управлінських процесів.

5. Проведення тренінгів і розвиток комунікаційної культури. Наявність у колективі працівників з різним рівнем досвіду зумовлює потребу у формуванні єдиних стандартів ділового спілкування. Тренінги з комунікацій і наставництво

сприятимуть зменшенню конфліктності, підвищенню ефективності командної роботи та збереженню позитивного соціально-психологічного клімату, який є однією з ключових переваг підприємства.

6. Створення внутрішньої бази знань для адаптації персоналу. Цей захід обґрунтований необхідністю систематизації знань і прискорення адаптації нових працівників. Формалізація інструкцій, чек-листів і стандартів обслуговування дозволить зменшити навантаження на досвідчених працівників і забезпечити стабільну якість роботи незалежно від кадрових змін.

7. Запровадження онлайн-чату та CRM-системи для роботи з клієнтами. Розвиток зовнішніх комунікацій є обґрунтованим зростаючими вимогами клієнтів до швидкості та якості зворотного зв'язку. Онлайн-чат підвищує доступність підприємства для споживачів, тоді як CRM-система дозволяє централізувати інформацію про клієнтів, персоналізувати комунікації та підвищити рівень клієнтської лояльності. Це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та фінансові результати.

Отже, запропонований комплекс заходів та інструментів удосконалення системи комунікацій ПП «Лео Кераміка» має цілісний і взаємоузгоджений характер, є економічно обґрунтованим та відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства. Реалізація запропонованих рішень сприятиме усуненню наявних недоліків у функціонуванні комунікаційної системи, підвищенню результативності управлінських процесів, посиленню внутрішньої взаємодії персоналу та вдосконаленню зовнішніх комунікацій, що в підсумку створить передумови для сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів є необхідним етапом обґрунтування доцільності модернізації системи комунікацій підприємства. Запропоновані в заходи спрямовані на підвищення якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, удосконалення управлінських процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Очікувану ефективність впровадження заходів рекомендується оцінювати за сукупністю організаційних, управлінських, соціально-психологічних та економічних показників, що дозволяє комплексно відобразити результати змін.

При організаційній ефективності пропонується впровадження формалізованих комунікаційних регламентів, електронного документообігу та корпоративних цифрових інструментів сприятиме впорядкуванню інформаційних потоків і зменшенню комунікаційних втрат. При цьому очікується підвищення чіткості розподілу відповідальності, прозорості управлінських рішень і скорочення часу на доведення завдань до виконавців. У результаті організаційні процеси набудуть більшої керованості та узгодженості.

При оцінюванні управлінської ефективності доцільно звертатися до результатів SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на функціонування системи управління підприємством. Зокрема, виявлені сильні сторони комунікаційної системи ПП «Лео Кераміка», такі як сприятливий соціально-психологічний клімат і оперативність неформальних комунікацій, створюють передумови для ефективного управління.

Водночас встановлені слабкі сторони, пов'язані з недостатньою формалізацією комунікаційних процесів, фрагментарністю інформаційних потоків і обмеженим використанням інтегрованих цифрових інструментів, негативно впливають на результативність управлінських рішень. Виявлені можливості та загрози, зокрема цифровізація бізнес-процесів і зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, підтверджують необхідність цілеспрямованого вдосконалення системи комунікацій як одного з ключових чинників підвищення управлінської ефективності. Результативність управління зростатиме за рахунок оперативнішого обміну інформацією між рівнями управління та структурними підрозділами. Наявність системного зворотного зв'язку дозволить керівництву своєчасно реагувати на проблемні ситуації, коригувати управлінські рішення та підвищувати якість планування. Це

створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і зменшення управлінських ризиків.

При оцінюванні соціально-психологічної ефективності управління доцільно враховувати рівень соціально-психологічного клімату в колективі, ступінь задоволеності працівників умовами праці, якістю внутрішніх комунікацій і можливостями зворотного зв'язку. Важливими показниками також є рівень довіри між керівництвом і персоналом, ступінь залученості працівників до прийняття управлінських рішень та рівень конфліктності в організації.

У контексті результатів SWOT-аналізу та проведеного опитування персоналу встановлено, що сприятлива атмосфера й командна взаємодія на підприємстві створюють позитивні передумови для ефективної соціально-психологічної взаємодії. Водночас наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні та нерівномірний рівень комунікаційних компетентностей персоналу вказують на необхідність подальшого розвитку комунікаційної культури та впровадження системних механізмів зворотного зв'язку з метою підвищення соціально-психологічної ефективності управління. Очікується позитивний вплив запропонованих заходів на соціально-психологічний клімат у колективі. Розвиток комунікаційної культури, впровадження регулярного зворотного зв'язку та навчальних заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню командної взаємодії та зниженню конфліктності. Це, у свою чергу, позитивно вплине на мотивацію працівників і стабільність кадрового складу.

При оцінюванні економічної ефективності впровадження сучасних методів комунікацій доцільно враховувати сукупність показників, що відображають вплив комунікаційних змін на фінансові результати та витрати підприємства. Оскільки ефект від удосконалення комунікацій має переважно непрямий характер, економічну ефективність слід оцінювати через показники продуктивності, витрат і результативності діяльності. Хоча впровадження сучасних комунікаційних інструментів потребує певних організаційних і

фінансових витрат, очікуваний економічний ефект проявлятиметься у зростанні продуктивності праці, скороченні часу виконання операцій та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Поліпшення зовнішніх комунікацій сприятиме підвищенню рівня лояльності споживачів, зростанню повторних продажів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

При формуванні інтегральної оцінки ефективності впровадження сучасних методів комунікацій доцільно поєднувати економічні, управлінські та соціально-психологічні показники, що дозволяє комплексно оцінити результати змін у комунікаційній системі підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та враховує як кількісні, так і якісні аспекти управлінської діяльності.

Інтегральна оцінка може формуватися на основі системи зважених показників, де кожному з них надається відповідний коефіцієнт значущості залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Узагальнення результатів за окремими групами показників дозволяє визначити загальний рівень ефективності комунікаційних заходів, виявити сильні та слабкі сторони впроваджених рішень і обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення системи комунікацій. Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження комплексу запропонованих заходів матиме позитивний синергійний ефект, оскільки одночасно впливатиме на організаційні, управлінські та соціально-економічні аспекти діяльності підприємства. Очікувана результативність заходів полягає не лише у вдосконаленні комунікаційної системи, а й у підвищенні загальної ефективності управління та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Таким чином реалізація запропонованих заходів та інструментів дозволить сформувати структуровану, гнучку та сучасну систему комунікацій, що забезпечить підвищення ефективності управління, покращення взаємодії персоналу та зміцнення клієнтських відносин. Запропонований комплекс рішень є адаптованим до масштабів і специфіки діяльності ПП «Лео Кераміка»

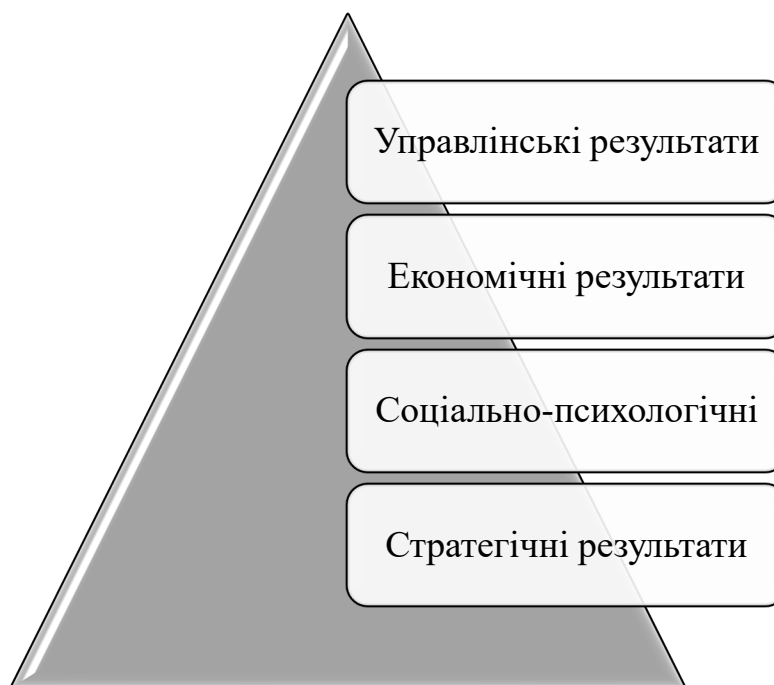
та не потребує значних фінансових витрат, що підвищує практичну доцільність його впровадження.

### **3.3 Очікувані результати впровадження сучасних методів комунікацій в ПП «Лео Кераміка»**

Упровадження запропонованих сучасних методів і інструментів комунікацій у діяльність підприємства дозволить досягти сукупності управлінських, економічних та соціально-психологічних результатів, які матимуть як короткостроковий, так і довгостроковий ефект.

Оцінювання очікуваних результатів дозволяє визначити потенційний вплив запропонованих заходів на ефективність управлінських процесів, економічні показники діяльності та соціально-психологічний стан трудового колективу [45].

Визначено очікувані результати впровадження сучасних методів комунікацій в ПП «Лео Кераміка» (див. рис.3.4).



**Рис.3.4 Очікувані результати впровадження сучасних методів комунікацій ПП «Лео Кераміка»\***

\* Джерело: побудовано на основі дослідження [45-47]

Більш детальноше обґрунтовуючи очікувані результати зауважуємо:

### 1. Управлінські результати

Очікується підвищення результативності управління організаційною діяльністю за рахунок:

- зменшення інформаційних розривів між структурними підрозділами;
- підвищення оперативності доведення управлінських рішень до виконавців;
- покращення координації дій персоналу та узгодженості управлінських процесів;
- посилення системи зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

У результаті управлінські рішення стануть більш обґрунтованими, своєчасними та зрозумілими для персоналу.

### 2. Економічні результати

Економічний ефект від впровадження сучасних методів комунікацій проявлятиметься через:

- зростання продуктивності праці персоналу;
- скорочення часу виконання управлінських і операційних завдань;
- зменшення непрямих витрат, пов'язаних із помилками, дублюванням функцій та неузгодженістю дій;
- підвищення рівня клієнтської лояльності та якості обслуговування, що позитивно впливатиме на обсяги реалізації.

У середньостроковій перспективі це створить передумови для зростання фінансових показників і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### 3. Соціально-психологічні результати

Удосконалення комунікаційної системи сприятиме:

- покращенню соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниженню рівня психологічних бар'єрів і конфліктності;
- підвищенню рівня довіри між керівництвом і персоналом;

- зростанню залученості працівників до досягнення цілей підприємства.

Розвиток комунікаційної культури та компетентностей персоналу забезпечить більш ефективну командну взаємодію та стабільність кадрового складу.

#### 4. Стратегічні результати

У стратегічному вимірі впровадження сучасних методів комунікацій дозволить:

- сформувати цілісну та адаптивну систему управлінських комунікацій;
- підвищити готовність підприємства до реагування на зовнішні виклики та кризові ситуації;
- зміцнити ділову репутацію та імідж клієнтоорієнтованого підприємства;
- забезпечити умови для сталого розвитку в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, очікувані результати впровадження сучасних методів комунікацій мають комплексний характер і підтверджують доцільність запропонованих заходів як ефективного інструменту підвищення управлінської, економічної та соціальної результативності діяльності підприємства.

Удосконалення комунікаційних процесів на ПП «Лео Кераміка» спрямоване на досягнення комплексного підвищення ефективності як внутрішньої організаційної взаємодії, так і зовнішніх зв'язків із клієнтами та партнерами. Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати інтегровану комунікаційну систему, здатну підтримувати стратегічні й операційні цілі підприємства та забезпечувати його адаптацію до умов конкурентного середовища. Оцінювання очікуваних результатів ґрунтується на аналітичних показниках, моделі SEI та ефектах синергії, закладених у математичній моделі інтеграції комунікацій.

1. Підвищення оперативності та узгодженості управлінських рішень. Впровадження цифрових платформ (CRM, корпоративний портал, автоматизований документообіг) та оптимізація каналів внутрішньої взаємодії забезпечать: скорочення тривалості циклу прийняття управлінських рішень на 20–30%; підвищення швидкості обміну інформацією між підрозділами за рахунок усунення дублювання повідомлень і формування єдиного інформаційного простору; зменшення кількості помилок, спричинених інформаційними розривами, неузгодженим трактуванням завдань чи відсутністю актуальних даних.

2. Зростання точності, прозорості та надійності інформаційних потоків. Завдяки формалізації комунікаційної політики, стандартизації каналів і впровадженню регулярної звітності очікується: підвищення достовірності даних у внутрішньому документообігу до рівня 95–98%; зменшення кількості коригувань, повторних запитів і уточнень інформації; формування стабільного механізму контролю якості комунікацій, що зменшує управлінські ризики.

3. Підвищення продуктивності персоналу та якості взаємодії у команді. Розвиток комунікативних компетентностей, проведення тренінгів, удосконалення лідерських навичок та впровадження зворотного зв'язку сприятимуть: зростанню продуктивності праці на 10–15% у середньостроковій перспективі; збільшенню рівня задоволеності працівників комунікаційним середовищем і зниженню конфліктності; формуванню культури відкритості та взаємо підтримки, що є критично важливим для проектно-орієнтованих підприємств.

4. Посилення клієнтоорієнтованості та якості зовнішніх комунікацій. Завдяки CRM, автоматизованим каналам, аналітиці та централізованій роботі з клієнтськими зверненнями очікується: скорочення часу обробки запитів клієнтів на 25–30%; збільшення частки повторних продажів завдяки персоналізованим комунікаційним сценаріям; підвищення рейтингу підприємства в зовнішньому середовищі, що сприятиме зміцненню відносин із партнерами та постачальниками.

5. Зростання інтегрального індексу ефективності комунікацій (CEI). Реалізація запропонованих заходів забезпечить: зростання CEI із поточного рівня 0,47 до  $\geq 0,70$  протягом 1–1,5 року; підвищення стабільності комунікаційної інфраструктури; формування стійкої синергії між цифровими сервісами та управляючими процесами.

6. Економічні ефекти від удосконалення комунікацій. Поліпшення комунікаційної системи має прямий та опосередкований економічний вплив. Очікується: зниження операційних витрат на інформаційні втрати та дублювання функцій на 10–12%; зростання рентабельності операційної діяльності на 3–5% завдяки оптимізації внутрішніх процесів; підвищення точності планування, прогнозування та бюджетування; скорочення ризиків, пов'язаних із неякісним інформуванням і затримками у виконанні завдань.

7. Стратегічні результати. У довгостроковій перспективі удосконалення комунікацій дозволить: зміцнити конкурентні позиції ПП «Лео Кераміка»; забезпечити гнучкість і адаптивність підприємства до ринкових коливань; інтегрувати внутрішні й зовнішні інформаційні потоки у надійну цифрову екосистему; покращити управлінську культуру та сформувати стратегічну єдність команди.

Таким чином у результаті розроблення пропозицій щодо вдосконалення комунікаційних процесів ПП «Лео Кераміка» встановлено, що ефективна система комунікацій є ключовим чинником підвищення результативності управлінських рішень, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення належного рівня взаємодії з клієнтами й партнерами. Проведений аналіз наявного стану комунікаційної інфраструктури підприємства засвідчив наявність низки інформаційних, організаційних і технологічних бар'єрів, що ускладнюють оперативний та якісний обмін даними.

Запропоновані організаційні, цифрові та кадрові заходи спрямовані на формування інтегрованої системи комунікацій, здатної забезпечити прозорість інформаційних потоків, підвищення рівня взаємодії між підрозділами та зменшення інформаційних втрат. Очікується, що впровадження відповідних

рекомендацій сприятиме зростанню оперативності внутрішніх комунікацій, підвищенню точності переданих даних, поліпшенню якості клієнтського обслуговування та розвитку комунікативних компетентностей персоналу.

Прогнозоване підвищення інтегрального індексу ефективності комунікацій (CEI) до значення понад 0,70 підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Це, у свою чергу, забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його адаптивності до ринкових змін та формування стабільної, структурно узгодженої комунікаційної системи, що відповідає сучасним вимогам управління.

### **Висновки до III розділу**

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовуються та пропонуються практичні рекомендації щодо впровадження сучасних методів і інструментів комунікацій у діяльність ПП «Лео Кераміка» з метою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

У ході дослідження визначено ключові напрями розробки та вдосконалення системи комунікацій, зокрема формалізацію внутрішніх комунікаційних процесів, упровадження сучасних цифрових інструментів, розвиток системи зворотного зв'язку, підвищення комунікаційної культури персоналу та вдосконалення зовнішніх комунікацій із клієнтами. Обґрунтовано, що реалізація зазначених напрямів дозволяє усунути виявлені недоліки чинної комунікаційної системи без порушення сформованого позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Розроблено конкретні заходи та інструменти удосконалення системи комунікацій, адаптовані до масштабів і специфіки діяльності підприємства. Запропонований комплекс заходів поєднує організаційні, технологічні та поведінкові інструменти, що забезпечує цілісність і взаємоузгодженість комунікаційних змін. Визначено поетапний план їх упровадження, який

дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступовість реалізації управлінських рішень.

Запропоновані заходи та інструменти удосконалення системи комунікацій ПП «Лео Кераміка» є логічно взаємопов'язаними, економічно доцільними та адаптованими до масштабів і специфіки діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить усунути виявлені недоліки комунікаційної системи, підвищити ефективність управління, зміцнити внутрішню взаємодію та покращити якість зовнішніх комунікацій, що в цілому сприятиме сталому розвитку підприємства.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів засвідчила, що їх реалізація матиме позитивний вплив на організаційні, управлінські та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Очікується підвищення результативності управлінських рішень, зростання рівня узгодженості дій персоналу, покращення якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також підвищення залученості працівників до управлінських процесів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження проблеми впровадження сучасних методів комунікацій у діяльність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі комунікацій як ключового чинника ефективного управління організаційними процесами, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

У процесі дослідження встановлено, що комунікації є системоутворюючим елементом управління, який забезпечує інтеграцію управлінських функцій, узгодженість дій персоналу та ефективно прийняття управлінських рішень. Доведено, що якість комунікаційного середовища безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства, рівень залученості працівників, соціально-психологічний клімат у колективі та якість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності комунікацій у системі управління організаційною діяльністю. Розкрито зміст і значення комунікацій як процесу обміну інформацією між суб'єктами управління, який охоплює внутрішні та зовнішні зв'язки, формальні й неформальні канали, а також зворотний зв'язок. Обґрунтовано, що ефективність реалізації управлінських функцій значною мірою залежить від системності, своєчасності та прозорості комунікаційних процесів.

Систематизовано види та канали комунікацій у діяльності підприємства, визначено їх роль у забезпеченні координації організаційних процесів. Встановлено, що поєднання вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій, а також використання традиційних і цифрових каналів інформаційного обміну є необхідною умовою ефективного функціонування сучасних підприємств. Окрему увагу приділено сучасним методам та

інструментам комунікацій, які дозволяють підвищити оперативність управління, зменшити комунікаційні втрати та забезпечити формування єдиного інформаційного простору.

У другому розділі магістерської роботи проведено аналіз системи комунікацій у діяльності ПП «Лео Кераміка». Надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, встановлено, що його лінійно-функціональна структура управління та невеликий розмір колективу створюють сприятливі умови для безпосередньої взаємодії між керівництвом і персоналом. Водночас такі особливості зумовлюють підвищені вимоги до впорядкованості та системності комунікаційних процесів.

Аналіз внутрішніх комунікацій засвідчив наявність позитивного соціально-психологічного клімату, командного духу та низького рівня конфліктності в колективі. Внутрішня взаємодія на підприємстві здебільшого ґрунтується на неформальних каналах і усному спілкуванні, що забезпечує оперативність, але водночас створює ризики втрати інформації та ускладнює контроль за виконанням управлінських рішень. Дослідження зовнішніх комунікацій показало, що підприємство використовує базові цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, зокрема офіційний вебсайт, телефонний зв'язок та електронну пошту, однак має обмежені можливості для інтерактивного зворотного зв'язку.

Проведений SWOT-аналіз комунікаційної системи ПП «Лео Кераміка» дозволив виявити її сильні сторони, зокрема сприятливу комунікаційну культуру та клієнтоорієнтованість, а також слабкі сторони, пов'язані з недостатньою формалізацією комунікацій, фрагментарністю інформаційних потоків і обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів. Результати опитування персоналу підтвердили загалом позитивну оцінку комунікаційного середовища, водночас засвідчили потребу його подальшого вдосконалення.

У третьому розділі магістерської роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи комунікацій підприємства.

Обґрунтовано напрями розробки та впровадження сучасних методів комунікацій, зокрема формалізацію внутрішніх комунікаційних процесів, впровадження цифрових інструментів інформаційної взаємодії, розвиток системи зворотного зв'язку, підвищення комунікаційної культури персоналу та вдосконалення зовнішніх комунікацій із клієнтами.

Запропоновано конкретні заходи та інструменти удосконалення системи комунікацій, адаптовані до масштабів і специфіки діяльності ПП «Лео Кераміка». Розроблено поетапний план їх впровадження, що забезпечує поступовість змін і мінімізацію управлінських ризиків. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація матиме позитивний вплив на організаційні, управлінські, соціально-психологічні та економічні аспекти діяльності підприємства.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження сучасних методів комунікацій, оскільки запропоновані заходи не потребують значних фінансових витрат і водночас забезпечують відчутний непрямий економічний ефект. Поліпшення комунікацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню якості обслуговування клієнтів, зниженню витрат, пов'язаних із кадровою плинністю, та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, мету магістерської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати підтверджують, що впровадження сучасних методів комунікацій є ефективним інструментом удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства. Практичні рекомендації, розроблені в межах дослідження, можуть бути використані в діяльності ПП «Лео Кераміка» та інших підприємств аналогічного профілю, що підкреслює практичну значущість і прикладний характер магістерської роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Друкер П. Ефективний керівник / П. Друкер ; пер. з англ. – К. : Видавнича група КМ-Books, 2016. – 248 с.
2. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / Г. Мінцберг ; пер. з англ. – К. : Наш формат, 2018. – 384 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 2015. – 390 с.
4. Daft R. L. Organization Theory and Design / R. L. Daft. – 12th ed. – Boston : Cengage Learning, 2016. – 624 p.
5. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach / F. Luthans. – 13th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2015. – 592 p.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2018. – 416 с.
7. Мельник О. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / О. Г. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2019. – 368 с.
8. Віханський О. С., Князев Є. Н. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 368 с.
9. Ситник Й. С. Управління комунікаціями в організації / Й. С. Ситник // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 4. – С. 45–51.
10. Тульчинська С. О. Комунікаційні процеси в системі управління підприємством / С. О. Тульчинська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 73. – С. 112–118.
11. Завербний А. С. Управління організаційними комунікаціями в умовах цифровізації / А. С. Завербний // Менеджмент та підприємництво в Україні. – 2022. – № 2. – С. 27–34.
12. Огінський В.І. Удосконалення комплексу комунікативної політики та впровадження сучасних методів комунікацій підприємства : автореферат дипломної роботи магістра за спеціальністю „075 — маркетинг“/ І. Б. Прізвище. — Тернопіль: ТНТУ, 2019. —11 с.

13. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38–41. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf) (дата звернення: 14.04.2023).
14. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII (ред. від 01.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення 14.11.2025).
15. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI (ред. від 01.01.2024). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення 14.11.2025).
16. Deloitte Insights. Digital Workplace and the Future of Communication – Global Outlook 2023. – URL: <https://www2.deloitte.com>.
17. McKinsey Digital. The State of Corporate Communication Transformation – 2024 Report. – URL: <https://www.mckinsey.com>.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / Пер. з англ. – Київ: Вільямс Україна, 2020. – 704 с.
19. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / Пер. з англ. – Київ: Основи, 2020. – 536 с.
20. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. Посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.5.
21. Ляшенко О. М. Комунікаційна культура менеджера як фактор ефективності управління персоналом // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – Т. 3(7). – С. 54–61.
22. Shankar V., Kushwaha T. Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? International Journal of Research in Marketing, vol. 38, issue 2, 2021, pp. 290–310.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>
23. Гноєвий, В., Бугайчук, Т., & Яременко, В. (2024). ВПРОВАДЖЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З

24. Прокуда О. Аналіз зовнішніх факторів загроз фінансово- економічній безпеці суб'єктів господарювання, як складова системи забезпечення фінансової безпеки. Збірник матеріалів Міжнародної науково- практичної конференції, 02-03 березня 2021р.- ДДАЕУ, 2021.- 232 с.
25. Бойко І. В. Організаційні комунікації в системі управління підприємством: теорія та практика. *Вісник КНЕУ*. – 2022. – № 4. – С. 87–96.
26. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
27. Płonka M., Jedynak T., Trynchuk V. Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. No 18(2). P. 350–365. doi:10.21511/ppm.18(2).2020.29
28. Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
29. Schramm, W. (1954). *How Communication Works*. In *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
30. Umoren, P. E., & Ukre, A. P. (2025). Digital Communication in Organizations: Trends, Strengths, and Weaknesses. *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*, 6(1), 55–64. <https://doi.org/10.26765/DRJMSS354001347>
31. Турчин О. В. Цифрова трансформація комунікацій у вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. – 2024. – № 1. – С. 67–74.
32. Спільник І.В., Загородна О.М., Ярощук О.В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 192-194.

33. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. *Київ: інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009.* 863 с.
34. Гусєва О. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство.* – 2023. – № 47. – С. 112–119.
35. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНКОС, 2019. 471 с.
36. Мережа магазинів Лео Кераміка стала членом Асоціації ритейлерів України. URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/leo-keramika-rau/?utm\\_source=chatgpt.com](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/leo-keramika-rau/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 14.11.2025)
37. Матеріали сайту Goldratt's Marketing Group [Електронний ресурс] / URL: <http://www.toc-goldratt.com> (дата звернення 14.11.2025).
38. Smith P., Yellowley W., McLachlan J. Organizational Behaviour : Managing People in Dynamic Organizations. Abington : Taylor&Francis Group, 2021. 211 p.
39. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
40. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL : <https://goo.su/PI4M7>
41. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.
42. Етика бізнесу: навч. посіб. / Сушик І. В. та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ , 2019. 268 с.
43. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
44. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
45. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу. Київ : Ліра-К. 2020. 168 с.

46. Посібник з формування організаційної культури URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник з формування організаційної культури Психологія підприємництва та бізнесу : підручник / Гусєва О. Ю. та інші. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.>
47. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
48. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
49. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.
50. Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance / Dyer Jr.,
51. Gibb W., Dye H., William G. John Wiley & Sons, 2013. 304 p.
52. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
53. Низенко Е. І., Каленяк В. П. Забезпечення інформаційної безпеки підприємництва: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. с.134 с.
54. Бурячок В.Л. Інформаційний та кіберпростори: проблеми безпеки, методи та засоби боротьби: підручник. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2015. 449 с.
55. Перун Т.С. Адміністративно-правовий механізм забезпечення інформаційної безпеки в Україні: автореф. дис. канд. юрид. наук: спеціальність 12.00.07. Львів. 2019. 23 с.
56. Золотар О.О. Правові основи інформаційної безпеки людини: автореф. дис. д-ра юрид. наук: спеціальність 12.00.07. Харків. 2018. 37 с.
57. Указ Президента України №685/2021

URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>

58. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
59. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник . Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
60. Довгань О.Д., Ткачук Т.Ю. Система інформаційної безпеки України: онтологічні виміри. *Інформація і право*. 2018. № 1(24). С. 89-103.
61. Гаврильців М.Т. Інформаційна безпека держави в системі національної безпеки України. *Юридичний науковий журнал*. 2020. № 2. С. 200-203.
62. Турчак А.В. Основні засади державної політики забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 123-127.
63. Самохвалов Ю.Я., Браїловський М.М. Оцінка інформаційної безпеки організації за критерієм впевненості. *Захист інформації*. 2019. Т. 21. № 1. С. 13-24.
64. Смачило В.В., Благой В.В. Стан та тенденції розвитку будівництва в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. С. 30—34.
65. Чешук В.О. Діагностування рівня розвитку будівництва в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 87—95
66. Блага Н.В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6773> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
67. Копитко М. І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 292 с.
68. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

69. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021р.) за заг.ред. В.С.Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021 С.19-22.  
[URL:https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/biblioteka/nauk\\_konf/16\\_04\\_2021.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/16_04_2021.pdf)
70. Блага Н.В. Удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві у контексті зміцнення інформаційної безпеки  
URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3986>
71. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102с.
72. Центр інформаційної та технічної підтримки в Україні. Компанія ESET. Офіційний сайт URL: <https://www.eset.com/ua/>
73. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 12.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 10.07.2022).
74. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість, 2019. № 6. С. 7–18.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4) (дата звернення: 14.04.2023).
75. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
76. Bilous S., Panasyuk V., Pavlova A., Zhuchenko A. Modernin formation management technologies in business incubation, as a factor of sustainable development in the region. Scientific journal: Innovativ esolutionsin modern science. Dubai. 2018. No 3(22). P. 20–35.4.

77. Тарасенко Н. Доктрина інформаційної безпеки України в оцінках експертів. Резонанс. 2017. № 18. С. 3-14.

URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/rezonans/2017/rez18.pdf>

78. Anderson, E. E., & Choobineh, J. (2008). Enterprise information security strategies. *Computers & security*, 27(1-2), 22-29. DOI: 10.1016/j.cose.2008.03.002

79. Fakhri, B., Fahimah, N., & Ibrahim, J. (2015). Information security aligned to enterprise management. *Middle East Journal of Business*, 55(1593), 1-5.

80. Fouseki, K., Newton, D., Murillo Camacho, K. S., Nandi, S., & Koukou, T. (2020). Energy efficiency, thermal comfort, and heritage conservation in residential historic buildings as dynamic and systemic socio-cultural practices. *Atmosphere*, 11(6), 604.

81. Holmes M.J. Material substitution in the UK window industry, 1983–1987, *Resources Policy*, Volume 16, Issue 2, 1990, P. 128-142, [https://doi.org/10.1016/0301-4207\(90\)90028-A](https://doi.org/10.1016/0301-4207(90)90028-A).

82. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 52-55.

83. Жарик Є.А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 240 с.

84. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. д-ра пед. наук : 13.00.06. ДВНЗ "Ун-т менедж. освіти" НАПН України. Київ, 2011. 36 с.

85. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017 р. 100 с.

86. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24-28.

87. Кононець, І. В. Роль керівництва та лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Сучасний стан економіки України: проблеми*

та перспективи розвитку : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді, 26 листоп. 2015 р. Кіровоград, 2015. - С. 21-23.

88. Кубіцький С.О., Урсакий Ю.А. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2020. Вип. I-II. С. 325-338.
89. Овчиннікова Т. В., Юкіш В. В., Юрків М. Т. Методика розвитку керівництва в ефективне лідерств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №11 (5). С. 60-63.
90. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.
91. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 292 с.
92. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63.
93. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.