



МАУП

Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

## ***КУРСОВА РОБОТА***

з дисципліни: **Менеджмент**

на тему: «Комунікації в системі менеджменту підприємства»

Студент 2 курсу

**Карпенко Богдан Євгенович**

(прізвище та ініціали)

**Групи ІНЗ4-9-24-Б1М-Н (4,0д)**

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

**Менеджмент**

Науковий керівник:

**Огороднік Тетяна Дмитрівна**

Оцінка: \_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	5
1.1. Сутність, роль та значення комунікацій у системі менеджменту.....	5
1.2. Види та форми управлінських комунікацій.....	7
1.3. Моделі та елементи комунікаційного процесу.....	10
1.4. Бар'єри комунікацій та шляхи їх подолання.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Організаційна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз внутрішніх комунікацій.....	17
2.3. Аналіз зовнішніх комунікацій підприємства.....	18
2.4. Оцінка ефективності комунікацій (проблеми та недоліки) .....	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	22
3.1. Сучасні інструменти управлінських комунікацій (digital, CRM, ERP тощо) .....	22
3.2. Напрями підвищення ефективності комунікацій.....	23
3.3. Впровадження інноваційних комунікаційних технологій .....	25
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів чи рівня технологічного забезпечення, але й від якості управління, важливою складовою якого є система комунікацій. Комунікації виступають основою взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом, забезпечують координацію діяльності, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей організації.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифровізації, глобалізації та зростання конкуренції роль комунікацій у системі менеджменту суттєво зростає. Неefективні комунікації можуть призводити до спотворення інформації, зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів та прийняття неякісних управлінських рішень. Водночас сучасні підприємства мають можливість використовувати новітні інформаційні технології та інструменти для вдосконалення комунікаційних процесів, що обумовлює необхідність їх дослідження.

Проблематика комунікацій у менеджменті знайшла відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які розглядали сутність, види, функції комунікацій, а також їх вплив на ефективність управління. Проте в умовах постійних змін зовнішнього середовища виникає потреба у подальшому дослідженні та вдосконаленні комунікаційних процесів на підприємствах.

Метою курсової роботи є дослідження сутності та ролі комунікацій у системі менеджменту підприємства, аналіз їх функціонування на умовному підприємстві та розробка напрямів підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. розкрити сутність і значення комунікацій у системі менеджменту;
2. охарактеризувати види та форми управлінських комунікацій;

3. дослідити моделі та елементи комунікаційного процесу;
4. визначити основні бар'єри комунікацій та шляхи їх подолання;
5. проаналізувати систему комунікацій на умовному підприємстві;
6. оцінити ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
7. обґрунтувати напрями вдосконалення комунікацій у системі менеджменту.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є процеси комунікацій у системі менеджменту підприємства.

У процесі виконання курсової роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, а також графічні методи представлення інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємствах.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.1. Сутність, роль та значення комунікацій у системі менеджменту

У сучасній теорії та практиці менеджменту комунікації розглядаються як один із ключових елементів ефективного функціонування організації. Саме через комунікаційні процеси забезпечується безперервний обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами та різними рівнями управління, що створює основу для узгодженості дій і досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства. В умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання обсягів інформації значення ефективних комунікацій суттєво підвищується, оскільки вони дозволяють оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Під комунікаціями в менеджменті слід розуміти процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами управління з метою досягнення взаєморозуміння та забезпечення координації спільної діяльності. При цьому важливо зазначити, що комунікації не обмежуються лише передачею інформації у формі повідомлень чи документів. Вони є складним соціально-психологічним процесом, що включає такі етапи, як формування повідомлення, його передача через відповідні канали, сприйняття отримувачем, інтерпретація змісту та надання зворотного зв'язку. Наприклад, навіть чітко сформульоване управлінське завдання може бути неправильно зрозуміле працівником через різницю в досвіді, рівні підготовки або індивідуальних особливостях сприйняття інформації.

Відомі науковці у сфері менеджменту підкреслюють визначальну роль комунікацій у діяльності організацій. Зокрема, Пітер Друкер зазначав, що ефективне управління неможливе без налагодженої системи передачі інформації, оскільки саме інформація є основою прийняття рішень. У свою чергу, Генрі Мінцберг розглядав менеджера як центральну ланку

комунікаційної системи організації, який виконує роль інформаційного вузла, забезпечуючи збір, обробку та розповсюдження інформації як всередині підприємства, так і за його межами. Це підкреслює, що успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника ефективно організувати комунікаційні процеси.

Роль комунікацій у системі менеджменту проявляється через реалізацію їх основних функцій:

1. інформаційна функція – забезпечує передачу даних, необхідних для аналізу ситуації та для прийняття управлінських рішень;
2. мотиваційна функція – впливає на формування ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, сприяє підвищенню їх зацікавленості у досягненні результатів;
3. контрольна функція – дозволяє здійснювати моніторинг виконання поставлених завдань і своєчасно виявляти відхилення;
4. координаційна функція – забезпечує узгодження дій між підрозділами та окремими працівниками, що є особливо важливим для великих організацій із розгалуженою структурою.

Наприклад, у виробничій компанії ефективна комунікація між відділом постачання, виробництвом і збутом дозволяє уникнути простоїв та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Окрім цього, комунікації можуть здійснюватися в різних формах, зокрема усній, письмовій та електронній, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Сучасні інформаційні технології значно розширюють можливості комунікацій, дозволяючи використовувати корпоративні інформаційні системи, електронну пошту, месенджери та спеціалізовані платформи для спільної роботи. Це сприяє підвищенню швидкості передачі інформації, однак водночас потребує належної організації та контролю для уникнення перевантаження інформаційними потоками.

Таким чином, комунікації є фундаментальною основою управлінського процесу та виступають універсальним інструментом реалізації всіх функцій

менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю. Їх ефективність безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення комунікаційних процесів і адаптації їх до сучасних умов господарювання.

## 1.2. Види та форми управлінських комунікацій

Комунікації в організації можуть бути класифіковані за різними ознаками, що дає змогу глибше зрозуміти їх структуру, особливості функціонування та роль у забезпеченні ефективного управління. Така класифікація дозволяє систематизувати комунікаційні процеси та обрати найбільш доцільні форми взаємодії залежно від конкретної управлінської ситуації.

Таблиця 1.1

### Характеристика видів управлінських комунікацій

Ознака класифікації	Види комунікацій	Характеристика
За напрямом	Вертикальні	Передача інформації між рівнями управління
	Горизонтальні	Взаємодія між працівниками одного рівня
	Діагональні	Зв'язки між різними підрозділами
За формою	Формальні	Регламентовані документами
	Неформальні	Спонтанні, неофіційні
За способом	Усні	Наради, переговори
	Письмові	Звіти, документи
	Електронні	Email, месенджери

Насамперед комунікації поділяються за напрямом руху інформації. Виділяють:

1. вертикальні комунікації – здійснюються між різними рівнями управління та відіграють ключову роль у реалізації управлінських функцій. Вони, у свою чергу, поділяються на:

низхідні – спрямовані від керівника до підлеглих і використовуються для передачі розпоряджень, інструкцій, стратегічних цілей і завдань. Наприклад, керівник підрозділу доводить до працівників план роботи на певний період;

висхідні – забезпечують передачу інформації від підлеглих до керівництва, зокрема звітів, пропозицій, зауважень або сигналів про проблеми. Їх ефективність є надзвичайно важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки дозволяє керівництву отримувати достовірну інформацію про реальний стан справ;

2. горизонтальні комунікації – відбуваються між працівниками одного рівня управління і спрямовані на координацію діяльності підрозділів або окремих виконавців. Вони сприяють узгодженню дій, обміну досвідом і підвищенню ефективності спільної роботи (наприклад, взаємодія між відділом маркетингу та відділом продажів дозволяє краще враховувати потреби ринку);

3. діагональні комунікації – поєднують різні рівні та підрозділи організації, минаючи формальні ієрархічні ланцюги. Вони є характерними для сучасних гнучких організаційних структур і сприяють підвищенню оперативності обміну інформацією.

За формою організації розрізняють:

формальні комунікації – регламентуються внутрішніми нормативними документами підприємства, посадовими інструкціями, наказами та іншими управлінськими актами. Вони мають офіційний характер і забезпечують чіткість та впорядкованість інформаційних потоків;

неформальні комунікації – виникають спонтанно в процесі міжособистісного спілкування працівників і часто набувають форми неофіційних бесід або так званих «чуток». Незважаючи на відсутність

формалізації, вони можуть виконувати важливу роль у колективі, сприяючи швидкому поширенню інформації та формуванню соціально-психологічного клімату, хоча іноді можуть призводити до спотворення інформації.

За способом передачі інформації комунікації поділяються на:

1. усні – реалізуються через наради, переговори, ділові зустрічі та телефонні розмови. Їх перевагою є оперативність і можливість негайного зворотного зв'язку, однак недоліком може бути відсутність документального підтвердження.
2. письмові – представлені різними документами, звітами, наказами, службовими записками, що забезпечують фіксацію інформації та можливість її подальшого використання. Водночас вони потребують більше часу на підготовку та опрацювання;
3. електронні базуються на використанні сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, месенджери, корпоративні платформи тощо).

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові комунікації, що забезпечують швидкий та зручний обмін інформацією незалежно від територіального розташування працівників. Використання таких інструментів, як Microsoft Teams, Slack, Zoom та інших платформ, дозволяє організувати дистанційну роботу, проводити онлайн-наради та ефективно координувати діяльність персоналу. Разом з тим, зростання обсягів електронної комунікації потребує належного управління інформаційними потоками для уникнення перевантаження працівників.

Кожен із розглянутих видів і форм комунікацій має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх комплексного та раціонального використання. Ефективна система менеджменту передбачає поєднання різних каналів і форм комунікації залежно від змісту інформації, терміновості її передачі та особливостей організаційної структури підприємства.

### 1.3. Моделі та елементи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес є складною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують передачу інформації від одного учасника до іншого. Його основною метою є донесення змісту повідомлення таким чином, щоб отримувач правильно зрозумів його значення та міг на нього адекватно реагувати. Успішність комунікації визначає ефективність управлінських рішень, узгодженість дій у колективі та загальну результативність діяльності організації.

#### Комунікаційний процес:



Рис.1.1 Комунікаційний процес

Класична модель комунікаційного процесу включає такі базові елементи:

Відправник – особа або підрозділ, що генерує ідею, інформацію або повідомлення, яке необхідно передати іншим учасникам процесу. Наприклад, керівник відділу планує повідомити працівникам про зміни у виробничому графіку.

Повідомлення – це безпосередньо інформація, що передається. Воно може мати різні форми: усну, письмову, графічну або цифрову. Важливо, щоб повідомлення було зрозумілим та структурованим, інакше виникає ризик його неправильного тлумачення.

Канал комунікації – засіб або шлях, через який передається інформація. Канал може бути прямим (особисте спілкування, телефон) або опосередкованим (електронна пошта, корпоративний портал,

відеоконференції). Вибір каналу залежить від терміновості повідомлення, його обсягу та характеру інформації;

Отримувач – особа або група, яка сприймає повідомлення і здійснює його інтерпретацію. На цьому етапі велике значення мають попередній досвід, освіта, мотивація та емоційний стан отримувача, оскільки вони впливають на точність сприйняття інформації;

Зворотний зв'язок – реакція отримувача на повідомлення, яка дозволяє відправнику оцінити правильність розуміння інформації та при необхідності скоригувати її. Це може бути усна відповідь, письмовий коментар або інша форма підтвердження розуміння.

Важливим етапом є кодування (перетворення ідеї у форму повідомлення) та декодування (інтерпретація отриманої інформації). Саме на цих етапах найчастіше виникають викривлення інформації, зокрема через недостатню чіткість формулювання, неправильний вибір каналу або відсутність контексту. Наприклад, невдале формулювання наказу може призвести до різного розуміння завдання різними працівниками.

Сучасні підходи до комунікацій підкреслюють, що ефективність процесу значною мірою залежить не лише від технічних аспектів передачі інформації, але й від зовнішнього середовища, організаційної культури та індивідуальних особливостей учасників. Так, організації з відкритою корпоративною культурою та високим рівнем довіри між працівниками демонструють менший рівень комунікаційних бар'єрів і швидше реагують на зміни.

Ефективність комунікаційного процесу визначається кількома ключовими факторами:

чіткість формулювання повідомлення – зрозуміла структура, точність термінів і логічна послідовність викладу;

правильний вибір каналу передачі – підбір засобу комунікації відповідно до типу інформації та ситуації;

рівень довіри між учасниками – відкриті та прозорі стосунки підвищують сприйнятливості і готовність до співпраці;

наявність зворотного зв'язку – регулярна реакція отримувача дозволяє уникнути непорозумінь і коригувати процес обміну інформацією.

Крім того, сучасні дослідження в менеджменті підкреслюють роль технологій у підвищенні ефективності комунікаційного процесу. Використання цифрових інструментів, таких як корпоративні платформи, системи управління знаннями та месенджери, дозволяє організувати обмін інформацією у реальному часі, забезпечувати дистанційну взаємодію та підвищувати прозорість управлінських процесів.

Таким чином, комунікаційний процес є багаторівневою системою, ефективність якої визначає успішність роботи організації. Правильне поєднання класичних елементів моделі з сучасними технологічними та психологічними аспектами забезпечує оптимальний обмін інформацією та сприяє досягненню поставлених управлінських цілей.

#### 1.4. Бар'єри комунікацій та шляхи їх подолання

Незважаючи на важливість комунікацій у діяльності організацій, у процесі їх здійснення часто виникають різноманітні перешкоди, які знижують ефективність обміну інформацією та створюють ризик неправильного тлумачення повідомлень. Такі перешкоди називаються комунікаційними бар'єрами. Вони можуть мати різну природу та походження, і для підвищення ефективності управлінських процесів важливо їх своєчасно ідентифікувати та подолати.

Основні види бар'єрів:

1. Психологічні бар'єри пов'язані з індивідуальними особливостями сприйняття та психоемоційним станом учасників. До них належать:

різниця у сприйнятті інформації через індивідуальний досвід або професійну підготовку;

емоційний стан працівників, що може впливати на сприйняття та інтерпретацію повідомлень;

упередження та стереотипи та особисті установки, які спотворюють сприйняття інформації.

Наприклад, негативне ставлення до змін у роботі може призвести до ігнорування або спотворення отриманих розпоряджень.

2. Організаційні бар'єри – виникають через структуру управління або організаційні процеси:

складна структура управління, яка ускладнює потоки інформації;

надмірна централізація прийняття рішень, що уповільнює обмін інформацією;

недостатній рівень комунікаційної культури в організації, включно з недостатньою практикою регулярних нарад, зборів та відкритого обміну думками.

3. Семантичні бар'єри – пов'язані з різницею у розумінні термінів, символів та понять:

різне тлумачення спеціалізованих термінів;

використання професійного жаргону або скорочень, незрозумілих для частини колективу.

Такі бар'єри особливо помітні в міжфункціональній взаємодії, коли співробітники різних відділів можуть по-різному інтерпретувати одні й ті ж дані або інструкції.

4. Технічні бар'єри – пов'язані з недосконалістю каналів передачі інформації та технічними обмеженнями:

застарілі або ненадійні засоби зв'язку;

перевантаження інформаційних потоків, що ускладнює вибір необхідних повідомлень;

технічні збої у роботі комп'ютерних або мережевих систем.

Таблиця 1.2

## Основні бар'єри комунікацій та їх вплив

Вид бар'єру	Причини виникнення	Наслідки
Психологічні	Емоції, упередження	Неправильне розуміння
Організаційні	Складна структура	Затримка інформації
Семантичні	Різне трактування термінів	Спотворення змісту
Технічні	Збої систем	Втрата інформації

Для подолання комунікаційних бар'єрів доцільно застосовувати такі заходи:

1. удосконалення організаційної структури – спрощення ієрархії, чітке визначення повноважень і відповідальності;
2. розвиток навичок міжособистісного спілкування – тренінги, коучинг, навчання активному слуханню та конструктивному зворотному зв'язку;
3. використання сучасних інформаційних технологій – цифрові платформи, електронні документообіги, системи управління проектами;
4. забезпечення ефективного зворотного зв'язку – регулярні наради, опитування, механізми уточнення отриманої інформації;
5. формування відкритої корпоративної культури – створення атмосфери довіри та підтримки, заохочення обміну ідеями та пропозиціями від працівників.

Особливого значення в сучасних організаціях набуває впровадження цифрових систем управління комунікаціями, таких як Bitrix24, Microsoft Teams, Slack або корпоративні портали, які дозволяють структуровано організувати інформаційні потоки, контролювати доступ до даних, підвищити оперативність передачі інформації та зменшити ризик її втрати або спотворення. Наприклад, система Bitrix24 дозволяє створювати канали для окремих проектів, відстежувати виконання завдань та отримувати автоматизовані сповіщення, що значно знижує ймовірність непорозумінь.

Таким чином, подолання комунікаційних бар'єрів вимагає комплексного підходу, що поєднує організаційні зміни, розвиток навичок персоналу та застосування сучасних технологій. Тільки в такому випадку можливо досягти високої ефективності обміну інформацією, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити стабільний розвиток організації.

Отже, комунікації є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективний обмін інформацією, координацію діяльності та прийняття управлінських рішень. Вони мають складну структуру, різноманітні форми та піддаються впливу численних факторів. Наявність комунікаційних бар'єрів зумовлює необхідність постійного вдосконалення комунікаційних процесів, особливо в умовах цифровізації та розвитку сучасних технологій управління.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Організаційна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є умовне підприємство ТОВ «Альфа-Тех», яке здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації електротехнічної продукції. Підприємство функціонує на конкурентному ринку електротехніки, обслуговує як локальних, так і регіональних споживачів, пропонуючи широкий асортимент товарів, включаючи трансформатори, електродвигуни, електронні блоки управління та комплектуючі для промислового виробництва.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що дозволяє поєднувати чітку ієрархію керівництва з функціональними підрозділами, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності. До структури входять:

1. керівництво (директор) – здійснює стратегічне планування, загальне управління підприємством та приймає ключові управлінські рішення;
2. виробничий відділ – відповідає за технологічні процеси, контроль якості продукції, планування та організацію виробництва;
3. відділ збуту – займається реалізацією продукції, взаємодією з клієнтами, веденням комерційних переговорів та укладанням договорів;
4. фінансовий відділ – забезпечує фінансове планування, облік, контроль витрат та формування фінансових звітів;
5. відділ кадрів – займається управлінням персоналом, підбором кадрів, розвитком компетенцій працівників та контролем за дотриманням трудового законодавства.

Загальна чисельність персоналу становить близько 85 осіб, серед яких адміністративно-управлінський склад та виробничі працівники. Комунікації

на підприємстві здійснюються через різні канали, що поєднують усні, письмові та цифрові форми:

- службові наради та оперативні збори;
- електронну пошту та корпоративні месенджери;
- телефонний зв'язок та відеоконференції;
- внутрішні документи та офіційні накази.

Важливо зазначити, що організаційна культура підприємства частково сприяє відкритому обміну інформацією, однак формальні канали все ще домінують, що впливає на швидкість прийняття рішень та ефективність внутрішніх комунікацій.

## 2.2. Аналіз внутрішніх комунікацій

Внутрішні комунікації на підприємстві мають як формальний, так і неформальний характер. Формальні канали забезпечують офіційний обмін інформацією, контроль та узгодженість дій, тоді як неформальні комунікації сприяють швидкому обміну знаннями, підтримці колективного духу та вирішенню поточних оперативних питань.

Основними каналами внутрішніх комунікацій є:

- електронна пошта;
- усні наради та збори;
- службові записки;
- месенджери для оперативного спілкування.

Таблиця 2.1

## Оцінка внутрішніх комунікацій

Критерій	Характеристика
Швидкість передачі інформації	Середня
Точність інформації	Частково порушується
Зворотний зв'язок	Недостатній
Рівень формалізації	Високий

Проведений аналіз показав, що:

інформація часто передається із затримками, що впливає на своєчасність прийняття управлінських рішень;

існує дублювання повідомлень між підрозділами, що створює додаткове навантаження на працівників;

механізми зворотного зв'язку недостатньо розвинені, що ускладнює контроль за виконанням завдань;

спостерігається перевантаження електронної пошти та месенджерів, що знижує ефективність усного та письмового обміну інформацією.

Наприклад, під час виробничого планування часто виникає ситуація, коли зміни у графіку роботи передаються одночасно через декілька каналів, що призводить до непорозумінь між працівниками виробничого та відділу збуту. Це підкреслює необхідність впровадження системи централізованого управління комунікаціями.

### 2.3. Аналіз зовнішніх комунікацій підприємства

Зовнішні комунікації підприємства спрямовані на взаємодію з ключовими контрагентами:

клієнтами – забезпечення своєчасного обслуговування та консультацій;  
постачальниками – узгодження поставок, контроль за термінами та якістю;

партнерами – організація спільних проектів та підтримка бізнес-зв'язків.

Основні канали зовнішніх комунікацій:

офіційний сайт компанії;

електронна пошта;

телефонний зв'язок;

соціальні мережі для взаємодії з клієнтами та промоції продукції.

Таблиця 2.2

#### Характеристика зовнішніх комунікацій

Напрямок	Канали	Оцінка ефективності
Клієнти	Email, соцмережі	Середня
Постачальники	Телефон, документи	Висока
Партнери	Переговори	Середня

Основні проблеми зовнішніх комунікацій:

повільна реакція на запити клієнтів, що може призвести до втрати замовлень;

відсутність єдиної CRM-системи для ведення клієнтської бази та історії взаємодії;

нерегулярне оновлення інформації на сайті та в соціальних мережах, що знижує ефективність маркетингових заходів.

Наприклад, у відділі продажів виникають затримки у відповіді на запити через відсутність централізованого обліку замовлень, що іноді призводить до дублювання роботи та додаткових витрат часу.

## 2.4. Оцінка ефективності комунікацій (проблеми та недоліки)

Для оцінки ефективності системи комунікацій на підприємстві проведено умовний SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз комунікаційної системи

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність різних каналів обміну інформацією	Відсутність єдиної системи управління комунікаціями
Формалізовані процеси внутрішньої взаємодії	Затримки передачі інформації, дублювання повідомлень
Можливості	Загрози
Впровадження digital-рішень та автоматизація	Втрата або спотворення інформації через неузгоджені процеси
Розвиток корпоративної культури та відкритих комунікацій	Зниження ефективності роботи через перевантаження каналів зв'язку

Основні проблеми, які виявлено:

1. відсутність централізованої системи комунікацій, що ускладнює координацію підрозділів;
2. низький рівень автоматизації процесів обміну інформацією;
3. слабкий розвиток механізмів зворотного зв'язку;
4. перевантаження інформаційних каналів, особливо електронної пошти та месенджерів;
5. недостатнє використання сучасних цифрових технологій для організації комунікацій.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві ТОВ «Альфа-Тех» є середньою, що потребує впровадження інтегрованих digital-рішень, оптимізації організаційних процесів та підвищення компетенцій персоналу у сфері комунікацій.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система комунікацій на підприємстві є недостатньо ефективною. Основними недоліками є відсутність централізованого управління інформаційними потоками, недостатній рівень автоматизації та слабкий розвиток зворотного зв'язку. Це знижує ефективність управлінських рішень та потребує впровадження сучасних інструментів і підходів до організації комунікацій.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Сучасні інструменти управлінських комунікацій

У сучасних умовах цифровізації та глобальної інтеграції бізнес-процесів ефективність управління підприємством значною мірою залежить від використання сучасних інформаційних технологій. Комунікаційні процеси на підприємствах, особливо тих, що працюють у виробничій сфері, стають більш динамічними та багатоканальними. Традиційні методи обміну інформацією, такі як усні наради чи телефонні дзвінки, залишаються важливими, проте вони не завжди забезпечують необхідну оперативність, контроль та системність у передачі даних.

Одним із найбільш ефективних інструментів для підвищення якості управлінських комунікацій є CRM-системи (Customer Relationship Management), зокрема Bitrix24. Вони дозволяють підприємству:

1. централізувати всю інформацію про клієнтів, включно з історією замовлень, контактними даними та особливостями взаємодії;
2. автоматизувати процеси обміну інформацією між відділами, зменшуючи ризик дублювання повідомлень;
3. контролювати виконання завдань, встановлювати терміни, пріоритети та відповідальних осіб;
4. формувати аналітичні звіти для оцінки ефективності роботи відділу продажу та служби підтримки.

Крім того, корпоративні платформи комунікації, такі як Microsoft Teams, Slack або Google Workspace, стають невід'ємною частиною сучасного управління. Вони дозволяють:

забезпечити оперативний обмін повідомленнями у форматі чатів та групових каналів;

організувати онлайн-наради, відеоконференції та вебінари без додаткових витрат часу на переміщення;

зберігати всю документацію, файли та презентації в єдиному цифровому середовищі, що дозволяє уникнути втрати інформації;

інтегрувати роботу з календарями, завданнями та системами відстеження проектів, що підвищує прозорість процесів.

Впровадження таких інструментів забезпечує зростання швидкості передачі інформації, зменшення ризику помилок, оптимізацію внутрішніх процесів та формування системного підходу до управлінських комунікацій.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності комунікацій

На основі проведеного аналізу внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства ТОВ «Альфа-Тех» запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення комунікаційних процесів. Вони охоплюють організаційні, технологічні та культурні аспекти управління:

1. Впровадження єдиної комунікаційної системи – створення єдиного інформаційного середовища дозволить:

уникнути дублювання інформації та суперечливих повідомлень;

забезпечити доступ до даних усім співробітникам відповідно до їхніх ролей та повноважень;

підвищити оперативність обміну інформацією та контроль за виконанням завдань.

2. Розвиток механізмів зворотного зв'язку: ефективний зворотний зв'язок є ключовим елементом управлінських комунікацій, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії. До рекомендацій можна віднести:

регулярне проведення опитувань серед персоналу та клієнтів для оцінки задоволеності процесами;

організацію відкритих каналів комунікації між керівництвом та співробітниками, наприклад через внутрішні портали або чати; застосування цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку, що забезпечує швидке реагування на проблеми.

3. Оптимізація інформаційних потоків. Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації доцільно:

скоротити зайві рівні передачі інформації;

стандартизувати документообіг, створюючи шаблони повідомлень та звітів;

чітко визначити осіб, відповідальних за передачу та обробку інформації.

Такі заходи дозволяють мінімізувати втрати інформації, уникнути затримок та підвищити точність виконання завдань.

4. Підвищення комунікаційної культури – формування відкритої корпоративної культури та розвиток навичок спілкування серед працівників значно підвищує ефективність обміну інформацією. Рекомендується:

проведення тренінгів з міжособистісного спілкування та командної роботи;

навчання навичкам ділового листування та презентацій;

розвиток культури відкритого діалогу, де співробітники можуть пропонувати ідеї та повідомляти про проблеми без страху негативних наслідків.

### 3.3. Впровадження інноваційних комунікаційних технологій

Сучасні підходи до удосконалення комунікацій передбачають застосування інноваційних технологій, які дозволяють інтегрувати різні канали обміну інформацією та забезпечити автоматизацію процесів. Основними їх напрямками є:

1. Автоматизація управлінських процесів – використання цифрових платформ для постановки завдань, контролю виконання та формування звітності;
2. Використання хмарних технологій – забезпечує доступ до інформації з будь-якого місця та зменшує ризик втрати даних;
3. Інтеграція різних каналів комунікації – поєднання електронної пошти, месенджерів, CRM та корпоративного порталу у єдину систему;
4. Застосування аналітики та ВІ-систем – дозволяє оцінювати ефективність комунікацій, виявляти слабкі місця та планувати покращення.

Наприклад, впровадження платформи для управління завданнями дозволяє:

- контролювати терміни виконання та пріоритети робіт;
- підвищити прозорість процесів між відділами;
- зменшити кількість помилок та дублювання інформації;
- формувати історію виконання завдань для подальшого аналізу ефективності.

### 3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності впроваджених заходів доцільно порівняти ключові показники до та після їх реалізації. Це дозволяє кількісно визначити результати та обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних рішень.

Таблиця 3.1

#### Оцінка ефективності комунікацій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Швидкість передачі інформації	Середня	Висока	+
Рівень помилок	Високий	Низький	-
Зворотний зв'язок	Слабкий	Розвинений	+
Продуктивність праці	Середня	Висока	+

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів:

1. скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20–30% (рис.3. 1);
2. зниження кількості помилок у внутрішніх та зовнішніх процесах;
3. підвищення продуктивності праці завдяки зменшенню дублювання завдань та оптимізації інформаційних потоків;
4. покращення психологічного клімату в колективі та формування культури відкритого діалогу;
5. підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш оперативної взаємодії з клієнтами та партнерами.

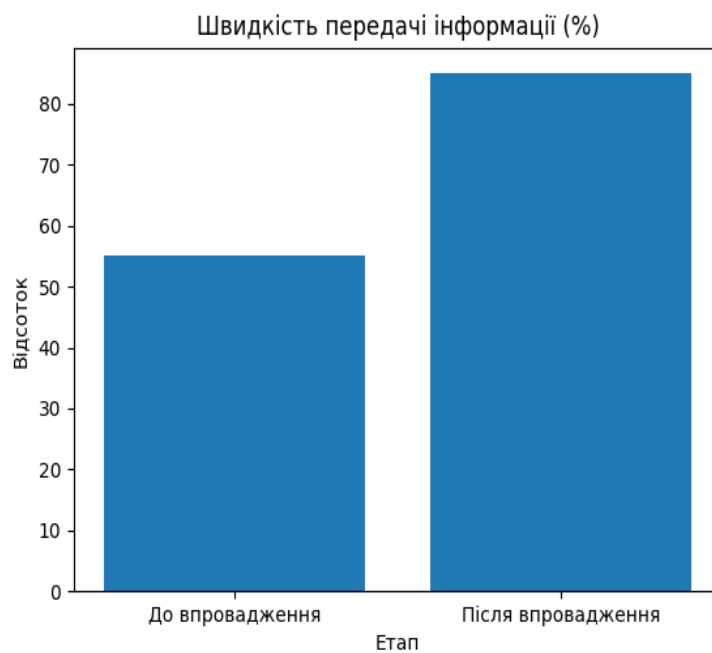


Рис. 3.1. Очікуваний вплив вдосконалень комунікацій на швидкість передачі інформації

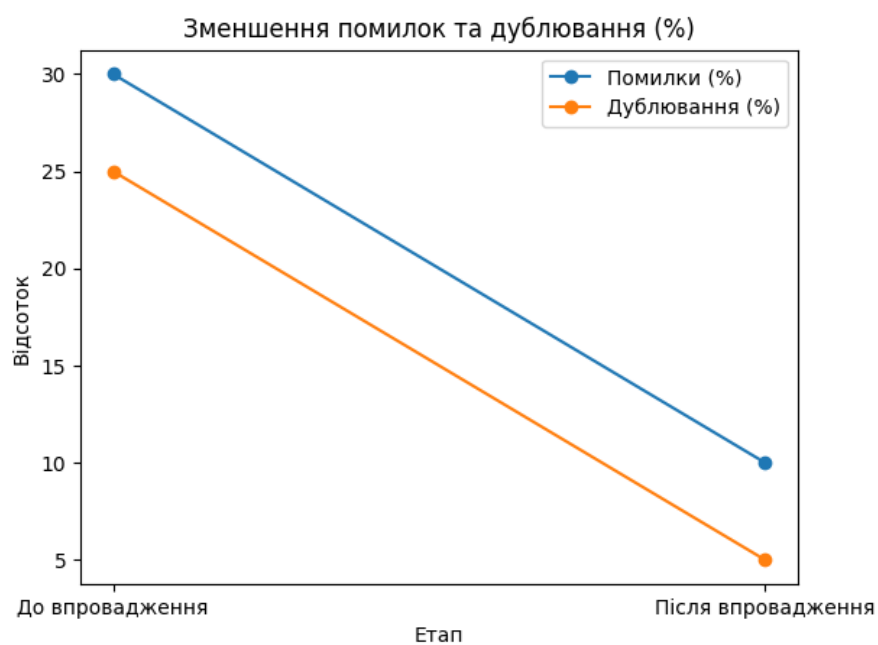


Рис. 3.2. Очікуваний вплив вдосконалень комунікацій на кількість помилок та дублювань

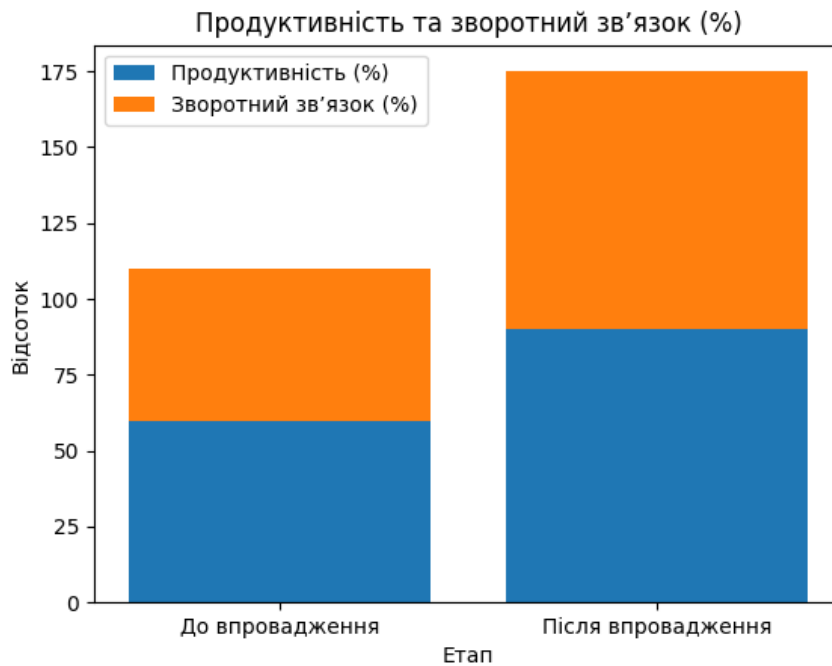


Рис. 3.3. Очікуваний вплив вдосконалень комунікацій на продуктивність та зворотній зв'язок

Так, впровадження сучасних інструментів та технологій комунікацій дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією, зменшити комунікаційні бар'єри та забезпечити прозорість і контроль управлінських процесів. Це сприяє сталому розвитку підприємства та підвищенню його здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення комунікацій у системі менеджменту підприємства спрямовані на підвищення ефективності обміну інформацією, зменшення комунікаційних бар'єрів та покращення управлінських процесів. Їх впровадження дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти комунікацій у системі менеджменту підприємства.

У першому розділі досліджено сутність комунікацій як важливого елементу управлінської діяльності. Встановлено, що вони забезпечують обмін інформацією між суб'єктами управління та є основою реалізації функцій менеджменту, сприяючи узгодженості дій і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Розглянуто основні види, форми та моделі комунікацій, а також визначено ключові бар'єри, що знижують ефективність комунікаційного процесу. Підкреслено, що їх багатогранність і залежність від внутрішніх та зовнішніх чинників ускладнюють організацію комунікаційної взаємодії. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність постійного вдосконалення комунікаційних процесів, особливо в умовах цифровізації та розвитку сучасних управлінських технологій.

У другому розділі здійснено аналіз системи комунікацій на умовному підприємстві ТОВ «Альфа-Тех». Дослідження показало, що на підприємстві використовуються різноманітні канали передачі інформації, однак їх функціонування не забезпечує належного рівня ефективності. Встановлено, що ключовими проблемами є відсутність централізованого управління комунікаційними процесами, недостатній рівень їх автоматизації, перевантаженість інформаційних потоків, а також недостатньо розвинений механізм зворотного зв'язку. Це ускладнює координацію діяльності працівників та негативно впливає на якість прийняття управлінських рішень. У результаті аналізу обґрунтовано необхідність удосконалення системи комунікацій шляхом впровадження сучасних інструментів і підходів до управління інформаційними потоками, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення комунікацій у системі менеджменту підприємства з урахуванням виявлених проблем і

сучасних тенденцій розвитку управління. Запропоновано впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, корпоративних платформ для внутрішньої взаємодії та автоматизованих систем управління інформаційними потоками, що сприятиме підвищенню оперативності та якості обміну інформацією. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити кількість комунікаційних помилок, оптимізувати навантаження на працівників, посилити зворотний зв'язок і забезпечити кращу координацію діяльності підрозділів. Крім того, удосконалення комунікаційних процесів сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності прийняття управлінських рішень та загальної результативності функціонування підприємства. У підсумку впровадження запропонованих рішень забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створить передумови для стабільного довгострокового розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективні комунікації є необхідною умовою успішного функціонування підприємства. Їх удосконалення сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню організаційної структури та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Організація управління : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 512 с.
2. Shook J., Rother M. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат. – Київ: Lean Institute Ukraine, 2024. – 150 с.
3. Годорова О. Корпоративні комунікації в мирний і воєнний час. – Київ: 2024.– 220с.
4. Malakhov K. та ін. Modern Information Technologies in Scientific Research and Educational Activities. – 2024. – 300 p.
5. Fronzetti Colladon A. Communication as a Driver of Change.– 2024.– 180p.
6. Pearson S., Malthouse E. Fifth Generation Integrated Marketing Communications. – 2024. – 150 p.
7. Державний університет телекомунікацій Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. – Київ, 2024. – 185 с.
8. (Bartlett S. Щоденник CEO: 33 закони бізнесу та життя. – Київ: Лабораторія, 2025. – 400 с.
9. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2007. 398 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2021. 464 с.
11. Coelman A. Стратегії кризових комунікацій. Як готуватися, реагувати та відновлюватись. – Харків: Фабула, 2023. – 320 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Вільямс, 2008. 672 с.
13. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Pearson Education, 2022. 720 p.
14. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1980. 298 p.
15. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 p.

16. Офіційний сайт Bitrix24. URL: <https://www.bitrix24.ua> (дата звернення: 17.03.2026).
17. Офіційний сайт Microsoft Teams. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams> (дата звернення: 17.03.2026).
18. Офіційний сайт Slack. URL: <https://slack.com>
19. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>
20. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com>
21. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни: лідерство, ефективність та життєстійкість. – Київ: Helion, 2024. – 306 с.
22. Eppler M. J., Bresciani S. Visual Communication Design: Theory and Practice. – Cambridge: Cambridge University Press, 2024. – 280 p.
23. Eppler M. J., Muntwiler C., Buder F. Debias by Design: Data and Communication Strategies. – London: Financial Times Publishing, 2023. – 250 p.
24. Rosen E. The Culture of Collaboration (оновлене видання). – Red Ape Publishing, 2024. – 363 p.
25. Dąbrowski Z., Duranowski W., Huliaieva L., Oliinyk A. (ред.) Development of Sustainable Communications in Social Media. – Warsaw: Zofia Zamenhof Foundation, 2023. – 250 p.
26. Keller S., Dewar C., Malhotra V. Досконалість керівника: шість способів мислення ефективного лідера. – Київ: Наш Формат, 2024. – 280 с.