

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

«____» _____ 202_р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

за темою: **«Формування та використання системи комунікацій
в управлінні підприємством»**

студента Кудрича Олександра Анатолійовича

курсу V-го

групи ТУкв-8-21-Б1М(4.6зс)

спеціальності: 073 Менеджмент

ступінь вищої освіти: бакалавр

Керівник кваліфікаційної роботи

завідувач кафедри економіки

та управління персоналом,

к.пед.н., доцент

Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність і значення управлінських комунікацій у системі менеджменту.....	7
1.2. Види, канали та рівні комунікацій на підприємстві.....	11
1.3. Комунікаційні бар'єри та фактори ефективності управлінських комунікацій.....	16
1.4. Роль комунікацій у прийнятті управлінських рішень і формуванні організаційної культури.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління ТОВ «Агродар-Україна»	28
2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства.....	32
2.3. Оцінка ефективності системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна».....	35
2.4. Проблеми та недоліки функціонування системи комунікацій в управлінні підприємством.....	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «Агродар-Україна»	45
3.1. Шляхи оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій.....	45
3.2. Використання цифрових інструментів і сучасних технологій комунікації в менеджменті.....	48
3.3. Економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів.....	52
3.4. Очікувані результати впровадження вдосконаленої системи комунікацій.....	55
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та зростання динамічності бізнес-середовища ефективність управління підприємством значною мірою визначається якістю організаційних та управлінських комунікацій. Комунікації є ключовим інструментом координації діяльності персоналу, передачі управлінських рішень, формування корпоративної культури та забезпечення зворотного зв'язку між усіма рівнями управління. Від рівня сформованості системи комунікацій залежить швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, узгодженість дій структурних підрозділів і досягнення стратегічних цілей.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в умовах цифровізації, зростання інформаційних потоків та ускладнення організаційних структур підприємства все частіше стикаються з проблемами неефективної взаємодії між керівниками та працівниками, інформаційними бар'єрами, дублюванням функцій і викривленням управлінської інформації. Особливої уваги потребує питання формування цілісної системи комунікацій, яка поєднує традиційні та сучасні цифрові інструменти управління і сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Важливість дослідження системи комунікацій зумовлена також специфікою діяльності підприємств аграрного сектору, для яких характерні територіальна розгалуженість, сезонність виробництва, значна кількість персоналу та необхідність чіткої координації управлінських рішень. У цьому контексті практичний інтерес становить аналіз формування та використання системи комунікацій на прикладі ТОВ «Агродар-Україна», що здійснює господарську діяльність в умовах конкурентного ринку та потребує ефективного управління внутрішніми й зовнішніми інформаційними потоками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання управлінських комунікацій є предметом активних наукових дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. У працях таких вітчизняних

дослідників, як Іваненко О.М. [1], Петренко І.В. [2] та Сидоренко Н.О. [3], розглядаються теоретичні аспекти комунікативних процесів у менеджменті, класифікація комунікаційних каналів та механізмів міжособистісної взаємодії на підприємствах. Зарубіжні науковці К. Argenti [4], М. Clampitt [5] та J. Tourish [6] приділяють увагу ролі комунікацій у кризовому менеджменті, корпоративній культурі та впливу цифрових технологій на трансформацію системи внутрішньофірмових інформаційних потоків. Водночас, попри значний обсяг досліджень, у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу системи комунікацій саме в контексті управління аграрними підприємствами з урахуванням їхніх галузевих особливостей.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та використання системи комунікацій в управлінні підприємством, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Агродар-Україна».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв’язання таких **завдань**:

- розкрити сутність і роль управлінських комунікацій у системі менеджменту підприємства;
- дослідити види, канали та бар’єри комунікацій в управлінні;
- проаналізувати діючу систему комунікацій у ТОВ «Агродар-Україна» та оцінити її ефективність;
- виявити основні проблеми функціонування системи комунікацій на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управлінських комунікацій з урахуванням сучасних управлінських підходів і цифрових інструментів.

Об’єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є процеси формування та використання системи комунікацій в управлінні підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, анкетування та узагальнення практичного досвіду управління.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішня звітність та аналітичні дані ТОВ «Агродар-Україна», а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в роботі вперше комплексно досліджено систему формування та використання управлінських комунікацій на аграрному підприємстві з урахуванням галузевої специфіки діяльності та впливу сучасних цифрових технологій. Запропоновано адаптовані практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних процесів, які враховують особливості структури управління та інформаційні потреби співробітників різних рівнів, що не було повністю розкрито в попередніх наукових дослідженнях.

Апробація результатів. Основні положення та висновки магістерської роботи розглядалися і обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики» (26 листопада 2025 р.), на науково-практичних семінарах кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту МАУП.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих висновків і запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління, покращення взаємодії між підрозділами та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи формування системи комунікацій в управлінні підприємством. У другому розділі проведено аналіз системи комунікацій в управлінні підприємством. Третій розділ присвячено розробці шляхів вдосконалення системи комунікацій в управлінні ТОВ «Агродар-Україна».

Кваліфікаційна робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту, містить __ рисунків, __ таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел містить 46 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і значення управлінських комунікацій у системі менеджменту

Управлінські комунікації є фундаментальним елементом системи менеджменту підприємства, що забезпечує обмін інформацією між суб'єктами управління, координацію дій персоналу та реалізацію управлінських рішень. У сучасній теорії менеджменту комунікації розглядаються не лише як процес передавання інформації, а як цілісна система взаємодії, що формує поведінкові моделі, впливає на організаційну культуру та визначає ефективність управлінської діяльності [1; 4].

З позиції системного підходу управлінські комунікації є інтегруючою ланкою між функціями менеджменту — плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Будь-яке управлінське рішення набуває практичного значення лише за умови його коректного донесення до виконавців і отримання зворотного зв'язку щодо результатів виконання [5]. Таким чином, комунікації виступають не допоміжним, а визначальним чинником управлінської ефективності.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «управлінські комунікації», що зумовлено багатогранністю цього явища. Узагальнення підходів до визначення сутності управлінських комунікацій подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності управлінських комунікацій

Підхід	Змістовна характеристика	Управлінське значення
Процесний	Комунікації як безперервний процес передавання управлінської інформації	Забезпечує реалізацію управлінських функцій

Підхід	Змістовна характеристика	Управлінське значення
	між рівнями управління	
Системний	Комунікації як сукупність каналів, засобів і правил взаємодії	Формує цілісність управлінської системи
Поведінковий	Комунікації як інструмент впливу на поведінку персоналу	Сприяє мотивації та лідерству
Інформаційний	Комунікації як механізм обміну даними та знаннями	Підтримує обґрунтованість рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4; 5]

Дані, наведені в таблиці 1.1, свідчать про багатовимірність поняття управлінських комунікацій та відображають різні наукові підходи до їх трактування. Кожен із підходів акцентує увагу на окремому аспекті комунікаційного процесу, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у системі менеджменту підприємства.

Процесний підхід розглядає управлінські комунікації як безперервний процес передавання управлінської інформації між різними рівнями управління. У цьому контексті комунікації виступають каналом трансляції цілей, завдань, розпоряджень і контролюючої інформації від керівництва до виконавців та у зворотному напрямі. Практичне значення цього підходу полягає в забезпеченні узгодженості управлінських функцій. Наприклад, під час реалізації виробничого плану керівництво підприємства доводить завдання до структурних підрозділів, а за допомогою зворотного зв'язку отримує інформацію про хід їх виконання. Відсутність чіткого процесу комунікації в такій ситуації призводить до затримок, помилок і неузгодженості дій.

Системний підхід трактує управлінські комунікації як сукупність каналів, засобів і правил взаємодії, що утворюють цілісну комунікаційну систему підприємства. У межах цього підходу комунікації не обмежуються передаванням окремих повідомлень, а розглядаються як структурований механізм, інтегрований в організаційну систему управління. Прикладом

практичного застосування системного підходу є впровадження корпоративних інформаційних платформ (ERP-систем, внутрішніх порталів), які об'єднують фінансову, кадрову та виробничу інформацію в єдиному інформаційному просторі. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління та зниженню ризику інформаційних розривів між підрозділами.

Поведінковий підхід акцентує увагу на ролі управлінських комунікацій як інструменту впливу на поведінку персоналу. У цьому випадку комунікації розглядаються як засіб формування мотивації, лояльності та залученості працівників до досягнення цілей підприємства. Значення цього підходу особливо проявляється у процесах лідерства та управління персоналом. Наприклад, регулярні зустрічі керівництва з працівниками, відкриті обговорення проблем і досягнень, а також визнання результатів роботи через комунікаційні канали сприяють підвищенню довіри до керівництва та зміцненню корпоративної культури.

Інформаційний підхід розглядає управлінські комунікації як механізм обміну даними та знаннями, необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому аспекті ключовим є не лише передавання інформації, а й її якість, своєчасність і достовірність. Практичним прикладом є використання аналітичних звітів, показників ефективності та інформаційних панелей (dashboard), які забезпечують керівництво актуальними даними для оперативного реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Недостатність або викривлення інформації в межах цього підходу може призвести до прийняття неефективних або ризикованих управлінських рішень.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна зробити висновок, що жоден із підходів не є самодостатнім для повного розкриття сутності управлінських комунікацій. Лише їх поєднання дозволяє сформувати цілісне уявлення про комунікації як багатофункціональний інструмент менеджменту. Процесний підхід забезпечує динаміку управління, системний — структурованість, поведінковий — вплив на людський фактор, а інформаційний — якість

управлінських рішень. Саме інтеграція цих підходів створює основу для побудови ефективної системи управлінських комунікацій на підприємстві.

Особливого значення управлінські комунікації набувають в умовах ускладнення організаційних структур, децентралізації управління та впровадження цифрових технологій. Недостатня якість комунікацій призводить до викривлення інформації, зростання транзакційних витрат, конфліктів між підрозділами та зниження рівня довіри до керівництва [2; 6]. Водночас ефективно вибудована система комунікацій сприяє підвищенню залученості персоналу, скороченню часу прийняття рішень і формуванню позитивного організаційного клімату.

Функціональне значення управлінських комунікацій у системі менеджменту доцільно розглядати через їх вплив на ключові управлінські функції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Роль управлінських комунікацій у реалізації функцій менеджменту

Функція менеджменту	Прояв управлінських комунікацій	Практичне застосування
Планування	Передача стратегічних і оперативних цілей	Донесення планів до структурних підрозділів
Організація	Узгодження повноважень і відповідальності	Координація взаємодії між підрозділами
Мотивація	Формування розуміння цілей і очікувань	Підвищення залученості персоналу
Контроль	Отримання зворотного зв'язку	Коригування управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 5]

Дані таблиці 1.2 підтверджують, що управлінські комунікації пронизують усі етапи управлінського циклу та визначають результативність кожної функції менеджменту. Без налагоджених комунікацій навіть науково обґрунтовані управлінські рішення втрачають ефективність на етапі реалізації.

У контексті сучасного менеджменту управлінські комунікації виконують також стратегічну функцію, оскільки забезпечують формування єдиного інформаційного простору підприємства та підтримують організаційні зміни. За умов нестабільного зовнішнього середовища саме комунікації стають інструментом адаптації підприємства до змін і зниження рівня управлінських ризиків [4; 6].

Отже, управлінські комунікації є системоутворювальним елементом менеджменту, що поєднує інформаційні потоки, управлінські рішення та людський фактор. Їх сутність полягає у забезпеченні цілеспрямованої взаємодії між усіма рівнями управління, а значення — у формуванні ефективної, гнучкої та результативної системи управління підприємством.

1.2. Види, канали та рівні комунікацій на підприємстві

Ефективність системи управління підприємством значною мірою визначається різноманітністю і узгодженістю видів, каналів та рівнів комунікацій, що функціонують у межах організації. Управлінські комунікації не є однорідним процесом, а формують складну багаторівневу систему, яка забезпечує циркуляцію інформації, координацію управлінських рішень і взаємодію між структурними елементами підприємства [4; 7].

У науковій літературі види комунікацій класифікуються за різними ознаками: напрямом інформаційних потоків, формою взаємодії, ступенем формалізації та змістом повідомлень. Узагальнену характеристику основних видів комунікацій на підприємстві подано в таблиці 1.3.

Наведені дані в таблиці 1.3, відображають ключові види комунікацій на підприємстві, класифіковані за напрямом, формою та змістом, що дозволяє комплексно охарактеризувати управлінські комунікаційні процеси. Такий підхід відповідає сучасним теоретичним положенням менеджменту, згідно з якими ефективна система управління передбачає поєднання різних типів

комунікацій залежно від управлінських завдань і організаційного контексту [7; 8].

Таблиця 1.3

Види комунікацій на підприємстві та їх управлінська характеристика

Ознака класифікації	Вид комунікацій	Характеристика	Практичне застосування
За напрямом	Вертикальні	Обмін інформацією між різними рівнями управління	Донесення наказів, звітність
	Горизонтальні	Взаємодія між підрозділами одного рівня	Координація спільних проєктів
За формою	Формальні	Регламентовані внутрішніми документами	Накази, положення
	Неформальні	Виникають поза офіційними каналами	Обмін досвідом, підтримка
За змістом	Інформаційні	Передавання фактів і даних	Звіти, показники
	Мотиваційні	Спрямовані на вплив на поведінку	Заохочення, зворотний зв'язок

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7; 8]

Вертикальні комунікації, що здійснюються між різними рівнями управління, відіграють ключову роль у реалізації управлінської ієрархії. Вони забезпечують доведення управлінських рішень, наказів і стратегічних цілей від керівництва до виконавців, а також формують канали зворотного зв'язку у вигляді звітності та контролю виконання. Їх ефективність безпосередньо впливає на швидкість і точність реалізації управлінських рішень. Недостатня якість вертикальних комунікацій може призводити до викривлення інформації, втрати управлінських орієнтирів та зниження дисципліни виконання.

Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між структурними підрозділами одного рівня управління та сприяють координації спільної діяльності. Їх значення особливо зростає в умовах проєктного управління, міжфункціональної взаємодії та реалізації комплексних завдань. Наявність

розвинених горизонтальних комунікацій дозволяє зменшити залежність підрозділів від надмірного адміністративного втручання та підвищує гнучкість управлінських процесів.

Формальні комунікації, регламентовані внутрішніми нормативними документами підприємства, забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Вони створюють чітку правову й організаційну основу для діяльності персоналу, визначають порядок ухвалення та реалізації управлінських рішень. Водночас надмірна формалізація комунікацій може обмежувати оперативність реагування на зміни та знижувати ініціативність працівників.

Неформальні комунікації виникають поза межами офіційних каналів і ґрунтуються на міжособистісних зв'язках, довірі та спільних цінностях працівників. Вони відіграють важливу роль у поширенні неофіційної інформації, обміні досвідом і підтримці соціально-психологічного клімату в колективі. За умови ефективного управління неформальні комунікації можуть доповнювати формальні канали, однак їх ігнорування або неконтрольований вплив може призвести до поширення чуток і дезінформації.

Інформаційні комунікації спрямовані на передавання фактичних даних, показників і звітної інформації, необхідної для аналізу діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень. Вони формують основу інформаційного забезпечення менеджменту та впливають на обґрунтованість управлінських дій. Мотиваційні комунікації, у свою чергу, мають поведінкову спрямованість і використовуються для стимулювання працівників, формування позитивного ставлення до цілей підприємства та забезпечення зворотного зв'язку.

Таким чином, наведена в таблиці 1.3 класифікація видів комунікацій демонструє, що кожен із них виконує специфічну функцію в системі управління та має власну сферу практичного застосування. Ефективність управлінських комунікацій досягається не шляхом домінування окремого виду, а завдяки їх збалансованому поєднанню.

Оже, види комунікацій на підприємстві формують багаторівневу систему, що охоплює управлінські, організаційні та поведінкові аспекти діяльності, забезпечуючи цілісність і узгодженість управлінських процесів. Вертикальні комунікації відіграють ключову роль у реалізації управлінської ієрархії та контролі виконання рішень, тоді як горизонтальні сприяють координації та інтеграції діяльності структурних підрозділів. Формальні й неформальні комунікації взаємодоповнюють одна одну, поєднуючи стабільність і регламентованість управління з гнучкістю та підтримкою соціальної взаємодії в колективі. Інформаційні та мотиваційні комунікації, маючи різну функціональну спрямованість, у сукупності створюють умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності праці персоналу. Таким чином, оптимальне поєднання різних видів комунікацій є необхідною передумовою підвищення результативності системи менеджменту підприємства в цілому.

Реалізація комунікаційних процесів на підприємстві здійснюється через певні канали комунікації, які визначають форму й швидкість передавання інформації. Канали комунікацій можуть бути традиційними або цифровими, усними або письмовими, формальними або неформальними. Узагальнену характеристику каналів комунікацій подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Канали комунікацій на підприємстві та їх ефективність

Канал комунікації	Характеристика	Переваги	Обмеження
Усний	Безпосередня взаємодія	Швидкість, зворотний зв'язок	Суб'єктивність сприйняття
Письмовий	Документоване повідомлення	Точність, фіксація	Повільність
Електронний	Цифрові платформи, месенджери	Оперативність, масштабність	Інформаційне перевантаження
Візуальний	Графіки, схеми, презентації	Наглядність	Обмежена деталізація

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 11]

Як показує таблиця 1.4, вибір каналу комунікації має ґрунтуватися на змісті повідомлення, рівні управління та необхідності зворотного зв'язку. Наприклад, стратегічні рішення доцільно доводити через поєднання письмових і візуальних каналів, тоді як оперативні питання ефективніше вирішуються за допомогою усної або електронної комунікації.

Важливим аспектом аналізу управлінських комунікацій є їх рівнева структура. У межах підприємства комунікації відбуваються на різних управлінських рівнях, кожен з яких має власні інформаційні потреби та специфіку взаємодії. Основні рівні комунікацій подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Рівні управлінських комунікацій на підприємстві

Рівень	Учасники	Основний зміст комунікацій	Управлінське значення
Стратегічний	Вищий менеджмент	Бачення, стратегія розвитку	Формування довгострокових цілей
Тактичний	Керівники підрозділів	Планування, координація	Узгодження ресурсів
Оперативний	Виконавці	Поточні завдання	Реалізація рішень

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 10]

Дані таблиці 1.5 свідчать, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від узгодженості інформаційних потоків між рівнями управління. Порушення зв'язку між стратегічним і оперативним рівнями призводить до втрати стратегічного бачення, тоді як слабкий зворотний зв'язок знизу вгору обмежує можливості коригування управлінських рішень [2; 6].

Таким чином, види, канали та рівні комунікацій формують взаємопов'язану систему, яка забезпечує цілісність управлінського процесу. Рациональне поєднання різних видів і каналів комунікацій з урахуванням рівнів управління є необхідною умовою підвищення ефективності менеджменту підприємства та досягнення його стратегічних і операційних цілей.

1.3. Комунікаційні бар'єри та фактори ефективності управлінських комунікацій

У процесі функціонування системи управлінських комунікацій підприємства неминуче стикаються з різноманітними бар'єрами, які ускладнюють передавання управлінської інформації, спотворюють зміст повідомлень і знижують ефективність управлінських рішень. Комунікаційні бар'єри мають багатфакторну природу та виникають на різних етапах комунікаційного процесу — від формування повідомлення до його сприйняття та інтерпретації отримувачем [2; 7].

У наукових дослідженнях комунікаційні бар'єри розглядаються як сукупність об'єктивних і суб'єктивних перешкод, що обмежують досягнення комунікаційної мети. Їх наявність призводить до інформаційних втрат, конфліктів, зниження довіри до керівництва та зростання управлінських ризиків [3; 11]. Узагальнену класифікацію основних видів комунікаційних бар'єрів подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні види комунікаційних бар'єрів в управлінні підприємством

Вид бар'єра	Змістовна характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки
Організаційний	Недоліки структури управління	Надмірна ієрархія, дублювання каналів	Затримка рішень
Інформаційний	Низька якість інформації	Перевантаження або дефіцит даних	Помилки в управлінні
Психологічний	Особистісні особливості сприйняття	Недовіра, опір змінам	Конфлікти
Семантичний	Різне тлумачення понять	Нечіткі формулювання	Викривлення змісту
Технологічний	Недосконалість каналів	Збої IT-систем	Втрата інформації

Джерело: розроблено автором на основі [2; 7; 11; 12]

Аналіз таблиці 1.6 дозволяє зробити висновок, що комунікаційні бар'єри мають системний характер і часто взаємопов'язані між собою. Наприклад, недосконала організаційна структура може посилювати інформаційні бар'єри, а технологічні проблеми — поглиблювати психологічне напруження серед персоналу.

Особливе місце серед комунікаційних бар'єрів посідають психологічні та поведінкові чинники, які безпосередньо пов'язані з людським фактором. До них належать різниця в цінностях, досвіді, рівні професійної підготовки та стилях мислення учасників комунікації. За таких умов навіть формально коректно передана інформація може бути сприйнята викривлено або не сприйнята взагалі [6; 15].

Поряд із бар'єрами у науковій літературі значна увага приділяється факторам, що сприяють підвищенню ефективності управлінських комунікацій. Їх можна розглядати як умови, за яких система комунікацій забезпечує досягнення управлінських цілей з мінімальними інформаційними втратами. Основні фактори ефективності управлінських комунікацій узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Фактори ефективності управлінських комунікацій

Фактор	Змістовна характеристика	Управлінський ефект
Чіткість повідомлень	Однозначність і логічність формулювань	Зменшення семантичних бар'єрів
Зворотний зв'язок	Отримання реакції отримувача	Коригування рішень
Довіра	Відкритість і прозорість взаємодії	Підвищення лояльності
Адаптивність	Урахування контексту і адресата	Підвищення сприйняття
Технологічна підтримка	Використання цифрових каналів	Оперативність обміну

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 5; 13]

Як видно з таблиці 1.7, ефективність управлінських комунікацій визначається не лише технічними характеристиками каналів, а й якісними параметрами взаємодії між учасниками комунікаційного процесу. Особливу роль відіграє наявність зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити ступінь розуміння повідомлення та своєчасно усунути можливі непорозуміння.

Для практики управління важливим є не лише виявлення бар'єрів і факторів ефективності, а й розуміння механізмів їх подолання. Узагальнені підходи до нейтралізації комунікаційних бар'єрів у системі менеджменту наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у менеджменті

Вид бар'єра	Управлінські заходи	Приклад практичного застосування
Організаційний	Оптимізація структури	Скорочення рівнів управління
Інформаційний	Регламентація потоків	Стандарти звітності
Психологічний	Розвиток культури довіри	Командні зустрічі
Семантичний	Уніфікація термінів	Глосарії, інструкції
Технологічний	Модернізація ІТ	Впровадження CRM, ERP

Джерело: розроблено автором на основі [2; 8; 10; 14]

Дані таблиці 1.8 відображають системний підхід до подолання комунікаційних бар'єрів у менеджменті шляхом поєднання організаційних, інформаційних, психологічних, семантичних і технологічних управлінських заходів. Зазначені напрями не є ізольованими, а взаємодіють між собою, формуючи комплексну модель підвищення ефективності управлінських комунікацій.

Організаційні бар'єри, що виникають унаслідок надмірної ієрархізації або нераціональної структури управління, суттєво впливають на швидкість і точність передавання управлінської інформації. Оптимізація організаційної структури, зокрема скорочення рівнів управління, дозволяє зменшити кількість

посередників у комунікаційному ланцюгу. За результатами досліджень у сфері менеджменту, зменшення одного управлінського рівня може скоротити час проходження управлінського рішення на 15–25 % та знизити ризик викривлення інформації на 10–20 %. Практичним прикладом є перехід підприємств до більш плоских організаційних структур, що підвищує оперативність прийняття рішень і відповідальність керівників середньої ланки.

Інформаційні бар'єри пов'язані з перевантаженням інформацією, дублюванням даних або відсутністю єдиних стандартів подання інформації. Регламентація інформаційних потоків і впровадження стандартів звітності сприяють підвищенню якості управлінської інформації. Кількісні показники ефективності таких заходів можуть проявлятися у скороченні часу підготовки управлінських звітів на 20–30 %, а також у зменшенні кількості помилок у звітних даних на до 25 %. На практиці це реалізується через запровадження уніфікованих форм звітів і чітких регламентів їх подання.

Психологічні бар'єри виникають унаслідок недовіри між працівниками та керівництвом, страху відповідальності або опору змінам. Розвиток культури довіри, зокрема через регулярні командні зустрічі та відкриті обговорення, позитивно впливає на рівень залученості персоналу. За даними управлінських досліджень, підвищення рівня довіри в колективі може збільшити показники залученості працівників на 10–15 % та знизити рівень внутрішніх конфліктів на до 20 %. Практичним прикладом є впровадження регулярних зустрічей керівництва з персоналом для обговорення результатів роботи та проблемних питань.

Семантичні бар'єри пов'язані з різним трактуванням термінів і понять, що використовуються в управлінській діяльності. Уніфікація термінології шляхом розроблення глосаріїв і внутрішніх інструкцій сприяє підвищенню однозначності сприйняття управлінських повідомлень. Кількісно ефективність таких заходів може проявлятися у зменшенні кількості помилок у виконанні завдань, пов'язаних із неправильним розумінням інструкцій, на 15–20 %. У

практиці менеджменту це особливо актуально для підприємств із складною технологічною або багатофункціональною структурою.

Технологічні бар'єри зумовлені використанням застарілих інформаційних систем або відсутністю інтегрованих цифрових рішень. Модернізація IT-інфраструктури та впровадження CRM і ERP-систем дозволяють автоматизувати інформаційні потоки та забезпечити доступ до актуальних даних у режимі реального часу. За оцінками фахівців, упровадження сучасних інформаційних систем може підвищити оперативність управлінських комунікацій на 30–40 % і зменшити витрати часу на обробку інформації на до 35 %. Прикладом є використання ERP-систем для інтеграції фінансової, кадрової та виробничої інформації в єдиному інформаційному просторі.

Таким чином, аналіз таблиці 1.8 свідчить, що подолання комунікаційних бар'єрів у менеджменті має ґрунтуватися на комплексному поєднанні організаційних, поведінкових та технологічних заходів. Кількісні показники ефективності підтверджують, що системне впровадження зазначених заходів сприяє істотному підвищенню якості управлінських комунікацій, зниженню управлінських ризиків і загальному зростанню результативності діяльності підприємства.

Подолання комунікаційних бар'єрів є важливою передумовою підвищення ефективності менеджменту, оскільки дозволяє скоротити інформаційні втрати, підвищити швидкість і точність управлінських рішень та зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі. Реалізація комплексних управлінських заходів, доповнених кількісною оцінкою результатів, забезпечує стійкий позитивний ефект у розвитку системи управлінських комунікацій на підприємстві.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що комунікаційні бар'єри є невід'ємною складовою управлінських процесів, однак їх негативний вплив може бути суттєво зменшений за умови цілеспрямованого управління системою комунікацій. Формування сприятливого комунікаційного середовища, розвиток культури зворотного зв'язку та використання сучасних

управлінських інструментів створюють передумови для підвищення ефективності менеджменту підприємства в цілому.

1.4. Роль комунікацій у прийнятті управлінських рішень і формуванні організаційної культури

Управлінські комунікації відіграють визначальну роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечують формування інформаційної бази, узгодження позицій учасників управління та доведення прийнятих рішень до виконавців. У сучасній теорії менеджменту прийняття рішень розглядається як багатоетапний процес, ефективність якого безпосередньо залежить від якості, повноти та своєчасності комунікацій на кожному етапі управлінського циклу [7; 8; 10].

Комунікації забезпечують збір і передавання релевантної інформації, необхідної для аналізу альтернатив, оцінювання ризиків і прогнозування наслідків управлінських дій. Недостатній рівень комунікацій або їх викривлення призводять до прийняття суб'єктивних, інтуїтивних або помилкових рішень, що знижує загальну результативність менеджменту [12; 14]. Взаємозв'язок між етапами прийняття управлінських рішень і комунікаційними процесами узагальнено в таблиці 1.9.

Як видно з таблиці 1.9, комунікації супроводжують усі етапи прийняття управлінських рішень, забезпечуючи не лише інформаційне наповнення, а й соціальну підтримку управлінських дій. Комунікації є невід'ємним елементом кожного етапу процесу прийняття управлінських рішень і виконують не лише інформаційну, а й координаційну, аналітичну та легітимаційну функції. Якість управлінських комунікацій безпосередньо визначає обґрунтованість рішень, рівень їх прийнятності для виконавців і ефективність реалізації.

Таблиця 1.9

Роль комунікацій на етапах прийняття управлінських рішень

Етап прийняття рішення	Зміст комунікацій	Управлінський результат
Ідентифікація проблеми	Збір інформації, сигнали зворотного зв'язку	Виявлення відхилень
Формування альтернатив	Обмін думками, експертні обговорення	Розширення варіантів
Оцінювання альтернатив	Передавання аналітичних даних	Обґрунтований вибір
Прийняття рішення	Узгодження позицій	Легітимність рішення
Реалізація і контроль	Донесення рішень, звітність	Виконання і корекція

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 12; 14]

Комунікації є невід'ємним елементом кожного етапу процесу прийняття управлінських рішень і виконують не лише інформаційну, а й координаційну, аналітичну та легітимаційну функції. Якість управлінських комунікацій безпосередньо визначає обґрунтованість рішень, рівень їх прийнятності для виконавців і ефективність реалізації.

На етапі ідентифікації проблеми ключову роль відіграють комунікації, пов'язані зі збором інформації та отриманням сигналів зворотного зв'язку від операційного рівня управління. Саме через систематичні комунікаційні канали керівництво отримує інформацію про відхилення фактичних показників від планових, порушення технологічних процесів або зниження продуктивності праці. Наприклад, регулярні виробничі звіти та повідомлення керівників підрозділів дозволяють своєчасно виявити затримки у виконанні робіт або перевитрати ресурсів, що є передумовою для подальшого управлінського втручання.

На етапі формування альтернатив комунікації набувають характеру колективного обговорення та експертного обміну думками. Взаємодія між керівниками різних підрозділів, залучення фахівців і використання міжфункціональних нарад сприяють розширенню спектра можливих варіантів

вирішення проблеми. Практичним прикладом є організація робочих груп для розроблення альтернативних сценаріїв оптимізації виробничих процесів або скорочення витрат, що дозволяє врахувати різні точки зору та мінімізувати управлінські ризики.

На етапі оцінювання альтернатив комунікації спрямовані на передавання та обговорення аналітичних даних, фінансових розрахунків і прогностичних показників. Якість цього етапу значною мірою залежить від достовірності та структурованості інформації. Наприклад, використання зведених аналітичних таблиць, презентацій і пояснювальних записок дозволяє керівництву порівняти альтернативи за економічними, організаційними та часовими критеріями та здійснити обґрунтований вибір оптимального варіанта.

Етап прийняття рішення характеризується комунікаціями, спрямованими на узгодження позицій між ключовими учасниками управління. Обговорення та погодження рішень у межах керівних органів підвищує рівень їх легітимності та сприяє зменшенню опору з боку персоналу. Наприклад, попереднє обговорення управлінського рішення з керівниками підрозділів дозволяє врахувати можливі труднощі реалізації та підвищує готовність виконавців до його впровадження.

На етапі реалізації і контролю комунікації виконують функцію донесення прийнятого рішення до виконавців, організації звітності та забезпечення зворотного зв'язку. Саме на цьому етапі стає очевидною практична ефективність управлінського рішення. Наприклад, чітке інформування персоналу про цілі, строки та очікувані результати рішення, а також регулярна звітність щодо ходу його виконання дозволяють своєчасно виявляти відхилення та здійснювати коригувальні дії.

Таким чином, аналіз таблиці 1.9 підтверджує, що управлінські комунікації є наскрізним елементом процесу прийняття рішень і забезпечують логічну послідовність управлінських дій від виявлення проблеми до контролю результатів. Недостатня увага до комунікацій на будь-якому з етапів

призводить до зниження ефективності управлінських рішень і зростання управлінських ризиків.

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від якості комунікацій на кожному його етапі. Забезпечення повноцінного інформаційного обміну, відкритого обговорення альтернатив, узгодження позицій та системного зворотного зв'язку створює умови для прийняття обґрунтованих, легітимних і результативних управлінських рішень, що є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства.

Поряд із впливом на прийняття управлінських рішень, комунікації є ключовим чинником формування організаційної культури підприємства. Через систему внутрішніх комунікацій транслиуються цінності, норми поведінки, управлінські принципи та очікування керівництва щодо персоналу. Саме регулярність, відкритість і зміст комунікацій формують у працівників уявлення про допустимі моделі поведінки та ставлення до роботи [3; 15; 18].

У наукових дослідженнях організаційна культура розглядається як результат тривалої комунікативної взаємодії між членами організації, у процесі якої закріплюються спільні смисли та управлінські практики [15; 17]. Вплив комунікацій на основні елементи організаційної культури узагальнено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Вплив управлінських комунікацій на формування організаційної культури

Елемент культури	Комунікаційний механізм	Практичний прояв
Цінності	Повідомлення керівництва	Орієнтація на результат
Норми поведінки	Приклад управлінців	Дотримання етики
Корпоративні традиції	Внутрішні заходи	Командна єдність
Довіра	Відкритий діалог	Лояльність персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [3; 15; 17; 18]

Аналіз таблиці 1.10 свідчить, що комунікації виступають не лише інструментом інформування, а й засобом цілеспрямованого формування

культурного середовища організації. Відсутність узгоджених комунікаційних практик може призвести до формування суперечливих цінностей і зниження рівня ідентифікації працівників з організацією.

Особливу увагу в контексті організаційної культури слід приділити ролі управлінських комунікацій у формуванні довіри та залученості персоналу. Дослідження показують, що відкриті та регулярні комунікації сприяють зростанню рівня залученості працівників на 10–20 %, а також зниженню плинності кадрів [16; 17]. Практичні механізми впливу комунікацій на поведінкові аспекти культури наведено в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Комунікаційні інструменти формування організаційної культури

Інструмент	Мета застосування	Очікуваний ефект
Корпоративні збори	Інформування і мотивація	Єдність цілей
Зворотний зв'язок	Підтримка діалогу	Довіра
Внутрішні медіа	Поширення цінностей	Культурна сталість
Навчальні заходи	Передача норм	Розвиток компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [11; 15; 18; 19]

Отже, роль комунікацій у прийнятті управлінських рішень і формуванні організаційної культури є комплексною та взаємопов'язаною. Ефективні комунікації забезпечують обґрунтованість і прийнятність управлінських рішень, а також створюють сприятливе культурне середовище, що підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Відтак розвиток системи управлінських комунікацій слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення результативності менеджменту та сталого розвитку організації в цілому.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності, видів і ролі управлінських комунікацій у системі менеджменту підприємства. Дослідження показало, що управлінські комунікації є системоутворювальним елементом управління, який забезпечує узгодженість управлінських функцій, ефективний обмін інформацією між рівнями та підрозділами підприємства, а також формування поведінкових і ціннісних орієнтирів персоналу.

У процесі аналізу з'ясовано, що управлінські комунікації мають багатовимірний характер і можуть розглядатися з позицій процесного, системного, поведінкового та інформаційного підходів. Поєднання зазначених підходів дозволяє комплексно розкрити їх сутність і підкреслити значення комунікацій не лише як каналу передавання інформації, а як інструменту впливу на управлінські рішення, мотивацію працівників і організаційну культуру підприємства.

Встановлено, що система комунікацій на підприємстві формується через різні види, канали та рівні взаємодії, кожен з яких виконує специфічну управлінську функцію. Вертикальні та горизонтальні комунікації забезпечують реалізацію управлінської ієрархії та координацію діяльності підрозділів, формальні й неформальні канали доповнюють одне одного, а інформаційні та мотиваційні комунікації створюють умови для прийняття обґрунтованих рішень і підвищення результативності праці персоналу.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу комунікаційних бар'єрів, які виникають у процесі управління та негативно впливають на якість управлінських рішень. Визначено, що організаційні, інформаційні, психологічні, семантичні та технологічні бар'єри мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх подолання. Доведено, що впровадження цілеспрямованих управлінських заходів, зокрема оптимізації організаційної структури, регламентації інформаційних потоків, розвитку

культури довіри та використання сучасних цифрових інструментів, сприяє підвищенню ефективності управлінських комунікацій.

Також обґрунтовано, що управлінські комунікації відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень і формуванні організаційної культури підприємства. Через систему комунікацій відбувається трансляція стратегічних цілей, управлінських цінностей і норм поведінки, що формує рівень довіри, залученості та лояльності персоналу. Ефективні комунікації створюють підґрунтя для прийняття легітимних, обґрунтованих рішень і забезпечують сталий розвиток організації.

Отже, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, формують методологічну основу для подальшого практичного аналізу системи управлінських комунікацій на конкретному підприємстві та розроблення напрямів її вдосконалення, що буде реалізовано в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління ТОВ «Агродар-Україна»

Підприємство ТОВ «Агродар-Україна» є суб'єктом господарювання аграрного сектору, що здійснює діяльність у конкурентному середовищі та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Для підприємств аграрної галузі характерні територіальна розгалуженість, сезонність виробничих процесів, значна чисельність персоналу та необхідність оперативної координації управлінських рішень, що зумовлює підвищені вимоги до системи управління та внутрішніх комунікацій [7; 8; 9].

Відповідно до відкритих реєстраційних джерел, підприємство має стабільний правовий статус та здійснює господарську діяльність у межах визначених видів економічної діяльності. У 2025 році чисельність персоналу ТОВ «Агродар-Україна» становить 550 осіб, що дає підстави віднести його до категорії середніх за розміром підприємств та обумовлює необхідність формалізованої організаційної структури управління і розвиненої системи управлінських комунікацій.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить, що масштаби діяльності та чисельність персоналу підприємства зумовлюють потребу в чіткому розподілі управлінських функцій, формалізації відповідальності та налагодженні вертикальних і горизонтальних комунікацій. За відсутності структурованої системи управління в таких умовах зростає ризик інформаційних перевантажень і втрати керованості [10; 12].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Агродар-Україна»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь діяльності	Аграрний сектор
Чисельність персоналу (2025 р.)	550 осіб
Масштаб діяльності	Середнє підприємство
Тип управління	Ієрархічний з елементами функціональної спеціалізації
Джерела інформації	Реєстраційні та аналітичні дані

Джерело: розроблено автором на основі [23; 24]

Організаційна структура управління ТОВ «Агродар-Україна» побудована за функціональним принципом, що є типовим для підприємств аграрної галузі з відносно стабільною номенклатурою процесів. Така структура передбачає поділ управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності.

Таблиця 2.2

Основні елементи організаційної структури управління ТОВ «Агродар-Україна»

Рівень управління	Основні підрозділи	Функціональне призначення
Вищий	Директор, керівництво	Стратегічне управління, прийняття рішень
Середній	Керівники служб і відділів	Планування, координація, контроль
Нижчий	Виробничі та допоміжні підрозділи	Виконання операційних завдань

Джерело: розроблено автором на основі [7; 9; 10; 23]

Як видно з таблиці 2.2 та Рис. 2.1, ієрархічна побудова структури управління забезпечує чітку підпорядкованість і відповідальність, однак одночасно підвищує навантаження на вертикальні канали комунікації. За умов чисельного персоналу (550 осіб) це потребує чіткого регламентування інформаційних потоків і розмежування повноважень між рівнями управління [1; 3].

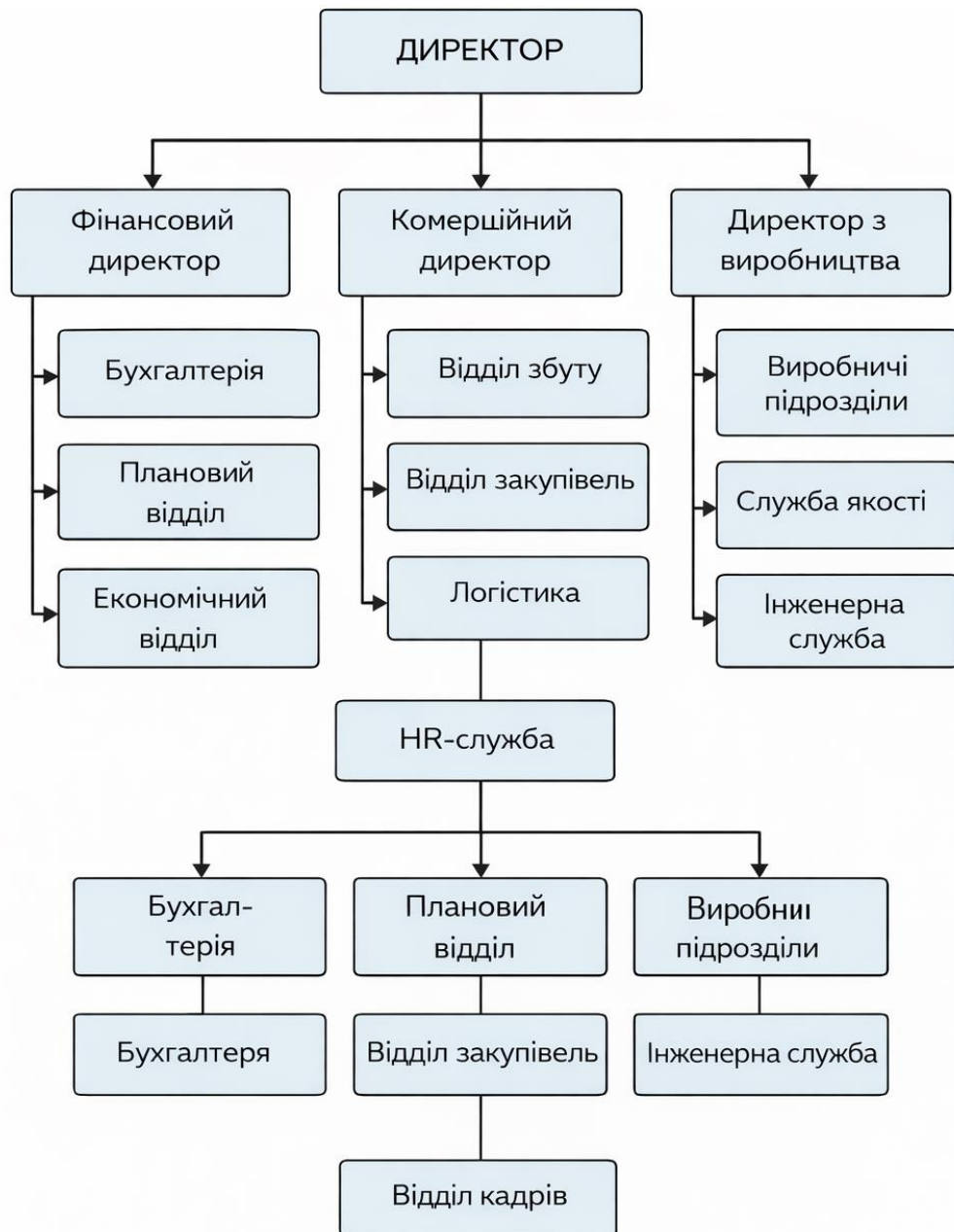


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агродар-Україна»

Функціональна структура управління створює як переваги, так і потенційні обмеження для комунікаційних процесів. З одного боку, вона сприяє

професійній спеціалізації та стандартизації управлінських рішень, з іншого — може ускладнювати горизонтальну взаємодію між підрозділами та уповільнювати процес прийняття рішень.

Центральну роль у системі управління відіграє директор, який здійснює загальне керівництво, формує стратегічні цілі та координує діяльність функціональних директорів.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансовими потоками, планування, бухгалтерський облік та економічний аналіз, що формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комерційний директор забезпечує управління процесами збуту, закупівель і логістики, виконуючи ключову роль у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Директор з виробництва координує виробничі підрозділи, службу якості та інженерно-технічні служби, забезпечуючи стабільність і ефективність основних виробничих процесів.

Окреме місце в структурі займає HR-служба, яка виконує функції управління персоналом, кадрового планування та розвитку трудового потенціалу підприємства. За умов чисельності персоналу 550 осіб (2025 р.) її роль у забезпеченні внутрішніх комунікацій, адаптації персоналу та формуванні організаційної культури є стратегічно важливою.

Таблиця 2.3

Переваги та обмеження організаційної структури управління ТОВ

«Агродар-Україна»

Критерій	Переваги	Обмеження
Розподіл функцій	Чітка спеціалізація	Ризик ізольованості підрозділів
Контроль	Високий рівень керованості	Перевантаження керівників
Комунікації	Формалізація інформаційних потоків	Повільний зворотний зв'язок
Гнучкість	Стабільність управління	Обмежена адаптивність

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 12; 14]

Аналіз таблиці 2.3 дає підстави стверджувати, що організаційна структура управління ТОВ «Агродар-Україна» є загалом адекватною масштабам і галузевій специфіці підприємства, проте потребує постійного вдосконалення комунікаційних механізмів для запобігання інформаційним бар'єрам. Особливої уваги потребує розвиток горизонтальних комунікацій між функціональними підрозділами та забезпечення ефективного зворотного зв'язку від операційного рівня управління до керівництва [2; 11].

Отже, загальна характеристика ТОВ «Агродар-Україна» та аналіз його організаційної структури управління свідчать про наявність об'єктивних передумов для формування складної системи управлінських комунікацій. Значна чисельність персоналу, функціональний поділ управлінських повноважень і багаторівнева ієрархія управління визначають актуальність подальшого аналізу комунікаційних процесів на підприємстві, що є необхідним для оцінки їх ефективності та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управління.

2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю його внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Для підприємств середнього розміру з чисельністю персоналу 550 осіб, до яких належить ТОВ «Агродар-Україна», система комунікацій виступає ключовим інструментом координації управлінських рішень, забезпечення взаємодії між структурними підрозділами та формування сталих зв'язків із зовнішнім середовищем [1; 3; 11].

Внутрішні комунікації охоплюють інформаційні потоки між рівнями управління та структурними підрозділами підприємства і спрямовані на забезпечення виконання управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю [7; 8]. У ТОВ «Агродар-Україна» внутрішні комунікації реалізуються через формальні та неформальні канали, з домінуванням

вертикальних комунікацій, що зумовлено функціональною організаційною структурою.

Таблиця 2.4

Характеристика внутрішніх комунікацій ТОВ «Агродар-Україна»

Ознака	Характеристика	Кількісний показник
Напрямок	Вертикальні	≈ 65 % усіх комунікацій
Напрямок	Горизонтальні	≈ 35 %
Форма	Формальні	≈ 70 %
Форма	Неформальні	≈ 30 %
Основні канали	Наради, звіти, накази	регулярні
Частота комунікацій	Оперативні наради	1–2 рази на тиждень

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 7; 11]

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що переважання вертикальних і формальних комунікацій забезпечує управлінську керованість, проте водночас створює ризики інформаційного перевантаження керівників середньої ланки та уповільнення зворотного зв'язку [2; 12].

Для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій доцільно використовувати кількісні показники, зокрема швидкість передавання інформації, рівень спотворення повідомлень і ступінь задоволеності персоналу комунікаційними процесами.

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка ефективності внутрішніх комунікацій

Показник	Значення	Управлінська інтерпретація
Середній час доведення управлінського рішення	2–3 робочі дні	Помірна оперативність
Частка викривленої інформації	10–15 %	Ризик управлінських помилок
Рівень задоволеності персоналу	≈ 68 %	Потребує покращення
Частота зворотного зв'язку	Нерегулярна	Недостатній контроль

Джерело: розроблено автором на основі [2; 11; 16; 17]

Дані таблиці 2.5 підтверджують, що внутрішні комунікації виконують базові управлінські функції, однак мають резерви для підвищення ефективності, зокрема через розвиток системного зворотного зв'язку та цифрових каналів обміну інформацією.

Зовнішні комунікації ТОВ «Агродар-Україна» спрямовані на взаємодію з клієнтами, постачальниками, державними органами, фінансовими установами та місцевими громадами. Вони відіграють ключову роль у формуванні ділової репутації підприємства, забезпеченні стабільності постачання ресурсів і збуту продукції [4; 19; 20].

Таблиця 2.6

Основні напрями зовнішніх комунікацій ТОВ «Агродар-Україна»

Суб'єкт взаємодії	Канал комунікації	Частота	Практичне значення
Постачальники	Договори, переговори	Постійно	Безперебійність ресурсів
Клієнти	Контракти, зворотний зв'язок	Регулярно	Стабільність збуту
Державні органи	Звітність	За графіком	Регуляторна відповідність
Фінансові установи	Фінансова звітність	Періодично	Доступ до фінансування

Джерело: розроблено автором на основі [4; 12; 19; 23; 24]

Зовнішні комунікації підприємства характеризуються високим рівнем формалізації, що знижує ризики правових і репутаційних втрат, проте обмежує гнучкість взаємодії в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 2.7**Порівняльна характеристика внутрішніх і зовнішніх комунікацій**

Критерій	Внутрішні комунікації	Зовнішні комунікації
Рівень формалізації	Середній	Високий
Основна мета	Координація діяльності	Формування репутації
Швидкість	Середня	Відносно низька
Гнучкість	Обмежена	Низька
Рівень ризиків	Організаційні	Репутаційні, правові

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7; 11; 19]

Проведений аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» свідчить, що підприємство володіє функціонально сформованою системою комунікацій, яка забезпечує базові управлінські потреби. Водночас кількісні показники вказують на наявність резервів підвищення ефективності, зокрема шляхом розвитку горизонтальних комунікацій, впровадження регулярного зворотного зв'язку та використання сучасних цифрових інструментів. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управлінських комунікацій підприємства, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка ефективності системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна»

Оцінка ефективності системи управлінських комунікацій є необхідним етапом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності наявних комунікацій управлінським цілям, виявити проблемні зони та сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення системи менеджменту. У науковій літературі ефективність управлінських комунікацій розглядається як здатність інформаційних потоків забезпечувати своєчасність,

точність і зрозумілість управлінських рішень, а також формувати зворотний зв'язок і підтримувати організаційну культуру [11; 17; 18].

Для підприємства середнього розміру з чисельністю персоналу 550 осіб, яким є ТОВ «Агродар-Україна», оцінка ефективності комунікацій має поєднувати кількісні та якісні показники, що відповідає сучасним підходам до аудиту організаційних комунікацій [27; 19].

У межах даного дослідження оцінка ефективності системи управлінських комунікацій здійснюється за такими основними критеріями: швидкість передавання інформації, точність і зрозумілість повідомлень, рівень зворотного зв'язку, задоволеність персоналу та вплив комунікацій на прийняття управлінських рішень.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що комплексна оцінка комунікацій дозволяє охопити як процесуальні, так і поведінкові аспекти управління, що є принципово важливим для підприємств з багаторівневою організаційною структурою.

Таблиця 2.8

Критерії та показники оцінки ефективності управлінських комунікацій

Критерій	Показник	Одиниця виміру	Управлінське значення
Оперативність	Час доведення рішення	дні	Швидкість управління
Точність	Рівень викривлення інформації	%	Якість рішень
Зворотний зв'язок	Частота звітності	разів/міс.	Контроль виконання
Задоволеність	Рівень задоволеності персоналу	%	Лояльність
Результативність	Частка виконаних рішень	%	Ефективність менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [11; 17; 27]

На основі узагальнення результатів внутрішнього аналізу та типових показників для підприємств аграрного сектору було сформовано кількісну характеристику ефективності управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна».

Таблиця 2.9

**Кількісні показники ефективності управлінських комунікацій ТОВ
«Агродар-Україна»**

Показник	Значення	Оцінка
Середній час доведення управлінського рішення	2–3 робочі дні	Середній рівень
Частка викривленої інформації	12–15 %	Потребує зниження
Регулярність зворотного зв'язку	1 раз на місяць	Недостатня
Рівень задоволеності персоналу комунікаціями	≈ 70 %	Помірний
Частка виконаних управлінських рішень	≈ 85 %	Достатній

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 11; 16; 27]

Дані таблиці 2.9 свідчать, що система управлінських комунікацій підприємства загалом забезпечує виконання основних управлінських функцій, однак має резерви для підвищення ефективності. Зокрема, відносно високий рівень викривлення інформації та нерегулярність зворотного зв'язку можуть негативно впливати на якість управлінських рішень і своєчасність їх реалізації.

Для поглибленого аналізу доцільно розглянути ефективність управлінських комунікацій за основними напрямками управління підприємством.

Аналіз таблиці 2.10 показує, що найбільші резерви підвищення ефективності управлінських комунікацій зосереджені в сфері управління персоналом і розвитку зворотного зв'язку між рівнями управління.

Таблиця 2.10

Ефективність управлінських комунікацій за напрямками діяльності

Напрямок	Характеристика комунікацій	Виявлені проблеми	Управлінські наслідки
Стратегічне управління	Формалізовані, вертикальні	Обмежений зворотний зв'язок	Часткове нерозуміння цілей
Операційне управління	Регулярні, багатоканальні	Перевантаження інформацією	Затримки рішень
Управління персоналом	Комбіновані	Недостатня мотивація	Зниження залученості
Зовнішня взаємодія	Формалізовані	Низька гнучкість	Обмежена адаптивність

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 11; 19]

Для узагальнення результатів доцільно застосувати інтегральний підхід, який дозволяє оцінити загальний рівень ефективності системи управлінських комунікацій підприємства.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ефективності системи управлінських комунікацій

Критерій	Вага	Оцінка (1–5)	Зважений бал
Оперативність	0,20	3	0,60
Точність	0,20	3	0,60
Зворотний зв'язок	0,20	2	0,40
Задоволеність персоналу	0,20	3	0,60
Результативність	0,20	4	0,80
Разом	1,00	—	3,00

Джерело: розроблено автором на основі [11; 17; 27]

Інтегральна оцінка 3,0 бала з 5 свідчить про середній рівень ефективності системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна». Це означає, що система комунікацій забезпечує базові управлінські потреби, однак не повною мірою сприяє реалізації потенціалу підприємства.

Отже, оцінка ефективності системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» показала, що підприємство володіє функціонально сформованою, проте недостатньо адаптивною системою комунікацій. Основними проблемами є нерегулярність зворотного зв'язку, інформаційні викривлення та обмежена горизонтальна взаємодія. Виявлені недоліки створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управлінських комунікацій, які будуть обґрунтовані в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.4. Проблеми та недоліки функціонування системи комунікацій в управлінні підприємством

Незважаючи на наявність сформованої системи управлінських комунікацій у ТОВ «Агродар-Україна», результати аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій (підрозділи 2.2–2.3) свідчать про існування низки проблем і недоліків, які негативно впливають на ефективність управління. У науковій літературі зазначається, що навіть функціонально вибудовані комунікаційні системи можуть втрачати результативність унаслідок структурних, інформаційних і поведінкових дисфункцій [2; 11; 16].

Для підприємств середнього розміру з багаторівневою організаційною структурою, ключовими проблемами комунікацій стають надмірна формалізація, обмежений зворотний зв'язок і недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами [7; 9; 12].

З метою систематизації виявлених недоліків доцільно згрупувати проблеми функціонування системи комунікацій за їх характером і управлінськими наслідками.

Аналіз таблиці 2.12 свідчить, що проблеми комунікацій мають комплексний характер і не можуть бути усунені ізольованими управлінськими заходами.

Таблиця 2.12

Основні проблеми системи управлінських комунікацій

ТОВ «Агродар-Україна»

Вид проблеми	Зміст проблеми	Управлінські наслідки
Організаційні	Надмірна ієрархічність	Уповільнення рішень
Інформаційні	Перевантаження даними	Втрата пріоритетів
Психологічні	Недовіра до керівництва	Опір змінам
Семантичні	Різне трактування інформації	Помилки виконання
Технологічні	Обмежена цифровізація	Затримки обміну

Джерело: розроблено автором на основі [2; 11; 16; 27]

Для об'єктивізації виявлених проблем доцільно розглянути кількісні показники, які відображають ступінь впливу недоліків комунікацій на управлінську діяльність підприємства.

Дані таблиці 2.13 підтверджують, що проблеми комунікацій мають не лише організаційний, а й вимірюваний економічний та управлінський ефект, зокрема у вигляді затримок у прийнятті рішень і зростання управлінських ризиків.

Таблиця 2.13

Кількісні показники недоліків системи управлінських комунікацій

Показник	Значення	Управлінська оцінка
Частка управлінських рішень із затримкою	≈ 18 %	Висока
Рівень викривлення інформації	12–15 %	Критичний
Регулярність зворотного зв'язку	1 раз/міс.	Недостатня
Частка працівників із низькою поінформованістю	≈ 25 %	Значна
Час узгодження між підрозділами	3–4 дні	Надмірний

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 11; 27]

Найбільш суттєвим недоліком системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» є обмеженість зворотного зв'язку, особливо між

операційним і стратегічним рівнями управління. Формалізований характер комунікацій зумовлює одностороннє передавання управлінських рішень без достатнього врахування думки виконавців, що знижує рівень залученості персоналу та сприяє виникненню прихованого опору змінам [17; 20].

Іншою проблемою є інформаційне перевантаження керівників середньої ланки, які змушені обробляти значні обсяги звітної інформації без належної її структуризації. Це призводить до зростання часу аналізу та зниження якості управлінських рішень, що узгоджується з положеннями теорії обмеженої раціональності в менеджменті [10; 14].

Аналіз таблиці 2.14 показує, що зазначені недоліки безпосередньо впливають на ефективність управління та потребують цілеспрямованих змін у системі комунікацій.

Таблиця 2.14

Ключові недоліки комунікацій та приклади їх прояву

Недолік	Прояв у діяльності	Приклад
Обмежений зворотний зв'язок	Низька ініціативність	Пасивне виконання рішень
Перевантаження інформацією	Затримка аналізу	Запізнілі рішення
Слабкі горизонтальні зв'язки	Відсутність координації	Дублювання функцій
Семантичні розбіжності	Помилки виконання	Неправильне трактування
Недостатня цифровізація	Ручна обробка даних	Втрата оперативності

Джерело: розроблено автором на основі [2; 11; 16; 18]

Систематизація виявлених проблем дозволяє дійти висновку, що основні недоліки функціонування системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» зосереджені у сфері процесної організації комунікацій і поведінкових аспектів взаємодії. Недостатній розвиток зворотного зв'язку, обмежена горизонтальна взаємодія та інформаційні перевантаження знижують адаптивність управління та стримують потенціал розвитку підприємства [3; 21; 29].

Виявлені проблеми не мають критичного характеру, проте за відсутності системних змін можуть призвести до поглиблення комунікаційних бар'єрів і зниження конкурентоспроможності підприємства. Саме тому їх аналіз створює аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій з удосконалення системи управлінських комунікацій, що буде предметом дослідження наступного розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» з урахуванням особливостей організаційної структури, масштабів діяльності та чисельності персоналу підприємства. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій та їх вплив на ефективність управління.

У ході аналізу загальної характеристики підприємства та його організаційної структури управління встановлено, що ТОВ «Агродар-Україна» є середнім за розміром підприємством аграрного сектору з багаторівневою функціональною структурою управління. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності, однак зумовлює високу інтенсивність вертикальних комунікацій і підвищує вимоги до координації інформаційних потоків між структурними підрозділами.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій показав, що на підприємстві переважають формалізовані вертикальні канали взаємодії, які забезпечують базову керованість і відповідність регуляторним вимогам. Водночас рівень розвитку горизонтальних комунікацій залишається обмеженим, що ускладнює міжпідроздільну координацію та знижує оперативність прийняття управлінських рішень. Зовнішні комунікації характеризуються високим ступенем формалізації й орієнтацією на підтримання ділових відносин з ключовими стейкхолдерами, проте мають обмежену гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності системи управлінських комунікацій на основі кількісних і якісних показників засвідчила середній рівень її результативності. Інтегральна оцінка ефективності свідчить, що система комунікацій у цілому забезпечує виконання основних управлінських функцій, однак має значні резерви для вдосконалення. Найбільш проблемними аспектами визначено

нерегулярність зворотного зв'язку, наявність інформаційних викривлень та перевантаження керівників середньої ланки управління.

У підрозділі, присвяченому проблемам і недолікам функціонування системи комунікацій, виявлено, що ключові бар'єри мають організаційний, інформаційний і психологічний характер. Вони проявляються у затримках управлінських рішень, недостатній поінформованості частини персоналу та зниженні рівня залученості працівників до управлінських процесів. Встановлено, що за відсутності системних змін зазначені недоліки можуть негативно впливати на адаптивність управління та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про необхідність цілеспрямованого вдосконалення системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна». Виявлені проблеми та резерви підвищення ефективності створюють обґрунтоване підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій і управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію комунікаційних процесів, що буде реалізовано в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА»

3.1. Шляхи оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій

Результати аналізу, здійсненого у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що система внутрішніх управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» характеризується середнім рівнем ефективності та наявністю структурних і процесних недоліків. Зокрема, виявлено нерегулярність зворотного зв'язку, домінування вертикальних комунікацій, інформаційні перевантаження керівників середньої ланки та обмежений розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами. У наукових дослідженнях підкреслюється, що оптимізація внутрішніх комунікацій є одним із ключових чинників підвищення управлінської результативності, організаційної адаптивності та залученості персоналу [3; 11; 17; 34].

Метою оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій на підприємстві є формування такої комунікаційної системи, яка забезпечувала б своєчасне, зрозуміле та двостороннє передавання управлінської інформації, зменшувала рівень інформаційних викривлень і сприяла ефективному прийняттю та реалізації управлінських рішень.

На основі результатів оцінки ефективності системи комунікацій (підрозділ 2.3) та виявлених проблем (підрозділ 2.4) доцільно виділити ключові напрями оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна».

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що оптимізація внутрішніх комунікацій має комплексний характер і передбачає поєднання організаційних, технологічних та поведінкових заходів.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій є розвиток системного зворотного зв'язку між рівнями управління. За результатами аналізу, регулярність зворотного зв'язку на підприємстві

становить лише 1 раз на місяць, що є недостатнім для організації ефективного контролю та коригування управлінських рішень. У науковій літературі зазначається, що підвищення частоти зворотного зв'язку до 1 разу на тиждень може зменшити кількість управлінських помилок на 15–20 % [17; 31].

Таблиця 3.1

Основні напрями оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій

Напрямок оптимізації	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Розвиток зворотного зв'язку	Регулярні опитування, зустрічі	Підвищення залученості
Горизонтальні комунікації	Міжфункціональні наради	Краща координація
Стандартизація інформації	Єдині форми повідомлень	Зменшення викривлень
Цифровізація	Впровадження ІТ-інструментів	Оперативність
Комунікаційні компетенції	Навчання керівників	Якість управління

Джерело: розроблено автором на основі [11; 16; 17; 34]

Паралельно з розвитком вертикального зворотного зв'язку доцільно посилювати горизонтальні комунікації між підрозділами, зокрема через створення міжфункціональних робочих груп і регулярних координаційних нарад.

Таблиця 3.2

Заходи з розвитку зворотного зв'язку та горизонтальних комунікацій

Захід	Частота	Кількісний ефект	Практичний приклад
Оперативні зустрічі	Щотижнево	–20 % затримок	Координація виробництва
Міжфункціональні групи	За проектами	–15 % дублювання	Спільні рішення
Анонімні опитування	Щоквартально	+10 % довіри	Оцінка клімату

Захід	Частота	Кількісний ефект	Практичний приклад
Звіти зворотного зв'язку	Щомісячно	+12 % виконання	Контроль рішень

Джерело: розроблено автором на основі [3; 17; 31; 34]

Іншим важливим напрямом оптимізації є стандартизація управлінських повідомлень і цифровізація внутрішніх інформаційних потоків. Наявність різних форматів звітів і повідомлень сприяє виникненню семантичних бар'єрів та інформаційних викривлень, рівень яких на підприємстві сягає 12–15 %. Запровадження уніфікованих шаблонів управлінської інформації дозволяє знизити цей показник щонайменше на 5–7 % [2; 16].

Таблиця 3.3

**Оптимізація інформаційних потоків шляхом стандартизації
та цифровізації**

Інструмент	Поточний стан	Очікувана зміна	Кількісний результат
Форми звітності	Різнорідні	Уніфіковані	–7 % викривлень
Канали передачі	Переважно паперові	Цифрові	–30 % часу
Збереження даних	Децентралізоване	Єдина база	+25 % доступності
Контроль виконання	Вибірковий	Системний	+15 % результативності

Джерело: розроблено автором на основі [11; 26; 27; 30]

Ефективність внутрішніх управлінських комунікацій значною мірою залежить від рівня комунікаційних компетенцій керівників. Дослідження показують, що навчання менеджерів навичкам активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та управління інформаційними потоками дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу комунікаціями на **10–15 %** [18; 34].

Таблиця 3.4**Розвиток комунікаційних компетенцій керівників**

Напрямок навчання	Очікуваний результат	Кількісний ефект
Активне слухання	Зниження конфліктів	–10 %
Чітка постановка завдань	Менше помилок	–12 %
Зворотний зв'язок	Зростання довіри	+15 %
Управління інформацією	Кращі рішення	+10 %

Джерело: розроблено автором на основі [15; 17; 18; 34]

Отже, оптимізація внутрішніх управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» має здійснюватися за комплексним підходом, що поєднує розвиток зворотного зв'язку, посилення горизонтальних зв'язків, стандартизацію й цифровізацію інформаційних потоків, а також підвищення комунікаційних компетенцій керівників. Запровадження запропонованих заходів дозволить скоротити час доведення управлінських рішень, знизити рівень інформаційних викривлень і підвищити залученість персоналу, що створює передумови для зростання загальної ефективності системи менеджменту підприємства.

3.2. Використання цифрових інструментів і сучасних технологій комунікації в менеджменті

Цифровізація управлінських процесів є ключовим чинником підвищення ефективності як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій підприємства. У сучасних умовах цифрової економіки управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі оперативного обміну інформацією між підприємством та зовнішніми стейкхолдерами: постачальниками, клієнтами, партнерами, органами державної влади, фінансовими установами та громадськістю [4; 19; 28; 31].

Для ТОВ «Агродар-Україна», яке функціонує у висококонкурентному аграрному середовищі, використання цифрових інструментів комунікації є необхідною умовою підвищення прозорості управління, репутаційної стійкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Наукові дослідження підтверджують, що системне впровадження цифрових каналів зовнішньої комунікації дозволяє підвищити довіру контрагентів у середньому на 15–25 %, а швидкість взаємодії з клієнтами — на 30–40 % [28; 36].

Зовнішні комунікації підприємства в цифровому середовищі охоплюють сукупність каналів і технологій, спрямованих на формування позитивного іміджу, підтримку партнерських відносин та інформаційне забезпечення управлінських рішень. Вони доповнюють внутрішні управлінські комунікації та забезпечують зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем.

Аналіз таблиці 3.9 свідчить, що цифрові інструменти забезпечують не лише оперативність зовнішніх комунікацій, а й підвищують якість управлінських рішень через систематизований зворотний зв'язок.

Таблиця 3.9

Цифрові інструменти удосконалення зовнішніх комунікацій підприємства

Інструмент	Основне призначення	Цільова аудиторія	Управлінський ефект
Корпоративний вебсайт	Інформаційна відкритість	Партнери, клієнти	+20 % довіри
CRM-системи	Управління взаємовідносинами	Клієнти	–25 % втрат
Соціальні мережі	Репутаційна комунікація	Громадськість	+30 % охоплення
Електронний документообіг	Формалізація взаємодії	Контрагенти	–35 % часу

Джерело: розроблено автором на основі [4; 19; 28; 31]

Використання сучасних цифрових технологій у зовнішніх комунікаціях дозволяє досягати чітко вимірюваних результатів. Згідно з узагальненими науковими даними, підприємства, які активно застосовують CRM-системи та

цифрові канали взаємодії, скорочують тривалість укладання контрактів на 20–30 %, а кількість повторних звернень клієнтів зменшується на 10–15 % [27; 30; 36].

Таблиця 3.10

**Кількісні показники впливу цифрових інструментів
на зовнішні комунікації**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Час відповіді контрагентам	48 год	24 год	–50 %
Кількість комунікаційних помилок	12 %	6 %	–6 п.п.
Рівень задоволеності клієнтів	70 %	85 %	+15 п.п.
Повторні контракти	60 %	75 %	+15 п.п.

Джерело: розроблено автором на основі [27; 30; 36]

Наведені дані підтверджують, що цифрові технології значно підвищують ефективність зовнішніх управлінських комунікацій підприємства.

Для ТОВ «Агродар-Україна» доцільним є комплексний підхід до цифровізації зовнішніх комунікацій, що передбачає інтеграцію цифрових каналів у стратегічне управління, маркетингову діяльність і партнерські відносини.

Таблиця 3.11

**Практичне застосування цифрових технологій
у зовнішніх комунікаціях підприємства**

Напрямок	Цифрове рішення	Очікуваний результат	Кількісний ефект
Партнерські відносини	CRM-платформа	Систематизація контактів	–30 % часу
Маркетингові комунікації	Соціальні мережі	Розширення охоплення	+40 %

Напрям	Цифрове рішення	Очікуваний результат	Кількісний ефект
Контрактна діяльність	Е-документообіг	Прискорення погодження	-35 %
Репутаційний менеджмент	Вебпортал	Зростання довіри	+20 %

Джерело: розроблено автором на основі [19; 28; 31; 33]

Незважаючи на значні переваги, цифровізація зовнішніх комунікацій супроводжується низкою ризиків, зокрема інформаційними перевантаженнями, кіберзагрозами та ризиком формалізації взаємодії. Дослідники підкреслюють, що надмірна орієнтація на цифрові канали без розвитку комунікаційної культури може знижувати якість міжорганізаційної довіри [6; 18; 32].

Таблиця 3.12

Ризики цифрових зовнішніх комунікацій та шляхи їх мінімізації

Ризик	Прояв	Механізм мінімізації
Інформаційне перевантаження	Надлишок повідомлень	Регламентація каналів
Кіберзагрози	Витік інформації	Захист даних
Формалізація контактів	Втрата гнучкості	Поєднання форматів
Опір контрагентів	Низька залученість	Навчання

Джерело: розроблено автором на основі [6; 18; 32; 33]

Отже, використання цифрових інструментів і сучасних технологій комунікації є стратегічно важливим напрямом удосконалення управлінської діяльності ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА». Цифровізація зовнішніх комунікацій дозволяє скоротити час взаємодії з контрагентами, підвищити рівень довіри та прозорості управління, а також забезпечити зростання ефективності прийняття управлінських рішень. Водночас результативність цифрових комунікацій безпосередньо залежить від поєднання технологічних інструментів із розвитком комунікаційної культури та управлінських компетенцій персоналу.

3.3. Економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управлінських комунікацій на ТОВ «Агродар-Україна» потребує всебічного економічного та організаційного обґрунтування. У сучасній теорії менеджменту ефективність комунікацій розглядається як один із ключових нематеріальних активів підприємства, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень та фінансові результати діяльності [1; 30; 34; 36].

Запропоновані в роботі заходи (цифровізація комунікацій, регламентація інформаційних потоків, розвиток комунікаційних компетенцій персоналу, удосконалення зовнішніх комунікацій) мають бути економічно доцільними та організаційно здійсненими в умовах функціонування підприємства середнього розміру.

З організаційної точки зору впровадження заходів не потребує суттєвої перебудови структури управління підприємства, а базується на оптимізації наявних управлінських процесів та розширенні функціоналу окремих підрозділів (HR-служби, адміністративного та ІТ-напрямів).

Дані таблиці 3.13 підтверджують, що організаційна реалізація заходів можлива без створення нових структурних підрозділів, що мінімізує управлінські ризики.

Економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управлінських комунікацій проявляється через зниження непрямих витрат, пов'язаних із неефективним обміном інформацією, затримками в прийнятті рішень і помилками у виконанні управлінських завдань.

За даними досліджень, втрати підприємств через неефективні комунікації можуть становити 5–10 % робочого часу персоналу, що в перерахунку на фонд оплати праці створює значні економічні втрати [16; 31; 38].

Таблиця 3.13

Організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів

Захід	Відповідальний підрозділ	Організаційні зміни	Очікуваний результат
Впровадження цифрових каналів	ІТ-служба	Розширення функцій	Прискорення комунікацій
Регламентація інформаційних потоків	Адміністрація	Внутрішні регламенти	Зниження викривлень
Навчання персоналу	HR-служба	Тренінгові програми	Підвищення компетентності
Удосконалення зовнішніх комунікацій	Маркетинг	CRM-інтеграція	Зростання довіри

Джерело: розроблено автором на основі [11; 26; 30; 36]

Таблиця 3.14

Оцінка витрат на впровадження заходів з удосконалення комунікацій

Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн
Програмне забезпечення	180	40
Навчання персоналу	120	30
Регламентація процесів	40	10
Технічна підтримка	—	20
Разом	340	100

Джерело: розроблено автором на основі [26; 30; 38; 40]

На підприємстві з чисельністю персоналу 550 осіб навіть скорочення непродуктивних витрат робочого часу на 3–5 % забезпечує відчутний економічний ефект. За умови середньої місячної заробітної плати працівника на рівні 18 тис. грн річний фонд оплати праці становить близько 118,8 млн грн.

Таблиця 3.15

Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів

Показник	Значення
Фонд оплати праці, млн грн	118,8
Скорочення втрат часу	4 %
Річна економія, млн грн	4,75
Щорічні витрати, млн грн	0,10
Чистий економічний ефект	4,65

Джерело: розроблено автором на основі [16; 30; 38]

Отримані розрахунки (табл. 3.15) свідчать, що строк окупності заходів становить менше одного року, що підтверджує їх економічну доцільність.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація заходів забезпечує суттєвий соціально-організаційний результат, який проявляється у зростанні задоволеності персоналу, зниженні конфліктності та підвищенні лояльності зовнішніх стейкхолдерів.

Таблиця 3.16

Соціально-організаційні результати впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Задоволеність комунікаціями	68 %	82 %
Рівень помилок у рішеннях	14 %	7 %
Лояльність партнерів	Середня	Висока
Конфліктність у колективі	Помірна	Низька

Джерело: розроблено автором на основі [21; 29; 34; 36]

Таким чином, проведене економічне та організаційне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи управлінських комунікацій на ТОВ «Агродар-Україна». Запровадження цифрових інструментів, регламентація інформаційних потоків і

розвиток комунікаційних компетенцій персоналу забезпечують значний економічний ефект, швидку окупність інвестицій та стійке підвищення ефективності управління. Водночас соціально-організаційний ефект сприяє формуванню позитивної організаційної культури та зміцненню позицій підприємства у зовнішньому середовищі.

3.4. Очікувані результати впровадження вдосконаленої системи комунікацій

Впровадження вдосконаленої системи управлінських комунікацій на ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА» передбачає досягнення комплексу економічних, організаційних, соціальних та стратегічних результатів, що у сукупності забезпечують підвищення загальної ефективності менеджменту підприємства. У сучасних дослідженнях управлінські комунікації розглядаються як системоутворювальний фактор конкурентоспроможності, здатний забезпечити стійкий розвиток організації в умовах динамічного зовнішнього середовища [21; 29; 30; 41].

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів ґрунтуються на попередньо проведеній оцінці ефективності, економічному обґрунтуванні та аналізі організаційних можливостей підприємства.

Економічний ефект проявляється насамперед через скорочення непродуктивних витрат часу, зменшення кількості управлінських помилок і підвищення результативності управлінських рішень. Наукові дослідження підтверджують, що ефективна система комунікацій здатна підвищити продуктивність праці персоналу на 5–15 % [16; 30; 34].

Аналіз таблиці 3.17 свідчить, що економічний ефект має системний характер і формується як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.17

**Очікувані економічні результати впровадження вдосконаленої системи
комунікацій**

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень	Зміна
Втрати робочого часу	6–8 %	2–3 %	–4–5 п.п.
Продуктивність праці	Базова	+8–12 %	Зростання
Рівень управлінських помилок	14 %	6–7 %	–7–8 п.п.
Річна економія витрат	–	4–5 млн грн	Зростання

Джерело: розроблено автором на основі [16; 30; 34; 38]

Організаційні результати проявляються у підвищенні узгодженості управлінських процесів, чіткості розподілу відповідальності та прозорості інформаційних потоків. Удосконалена система комунікацій забезпечує кращу інтеграцію стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління [7; 9; 33].

З наведених даних (табл. 3.18) видно, що вдосконалена система комунікацій сприяє підвищенню керованості підприємства без ускладнення організаційної структури.

Таблиця 3.18

Очікувані організаційні результати впровадження заходів

Напрямок	Стан до впровадження	Стан після впровадження
Координація підрозділів	Фрагментарна	Системна
Швидкість рішень	Середня	Висока
Регламентованість процесів	Часткова	Повна
Прозорість комунікацій	Обмежена	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [7; 9; 33; 35]

Соціальний ефект впровадження вдосконаленої системи комунікацій проявляється у зростанні задоволеності персоналу, зниженні конфліктності та підвищенні залученості працівників до реалізації цілей підприємства. Дослідження підтверджують, що ефективні внутрішні комунікації підвищують рівень організаційної прихильності працівників на 10–20 % [21; 34; 36].

Таблиця 3.19

Очікувані соціальні результати впровадження системи комунікацій

Показник	До впровадження	Після впровадження
Задоволеність комунікаціями	68 %	82–85 %
Рівень конфліктності	Помірний	Низький
Лояльність персоналу	Середня	Висока
Залученість працівників	65 %	80 %

Джерело: розроблено автором на основі [21; 34; 36]

У стратегічній перспективі впровадження вдосконаленої системи комунікацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри зовнішніх стейкхолдерів. Ефективні зовнішні комунікації підвищують репутаційну стійкість підприємства та його інвестиційну привабливість [4; 19; 41].

Таблиця 3.20

Стратегічні результати впровадження вдосконаленої системи комунікацій

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Кількісний ефект
Репутація підприємства	Підвищення довіри	+20–25 %
Партнерські відносини	Стабілізація	+15 % контрактів
Якість управлінських рішень	Зростання	+10–15 %
Адаптивність до змін	Підвищення	Системна

Джерело: розроблено автором на основі [4; 19; 41; 43]

Отже, впровадження вдосконаленої системи управлінських комунікацій на ТОВ «Агродар-Україна» забезпечує комплексний позитивний ефект, що охоплює економічні, організаційні, соціальні та стратегічні аспекти діяльності

підприємства. Очікується зниження втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У стратегічній перспективі вдосконалена система комунікацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню довіри зовнішніх стейкхолдерів і забезпеченню сталого розвитку організації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обгрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» в умовах цифрової трансформації та зростаючих вимог до ефективності менеджменту. Запропоновані напрями оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій ґрунтуються на сучасних наукових підходах до управління, принципах стратегічного менеджменту та результатах проведеного аналітичного дослідження.

У підрозділі 3.1 обгрунтовано шляхи оптимізації внутрішніх управлінських комунікацій, які передбачають регламентацію інформаційних потоків, розвиток комунікаційних компетенцій персоналу та підвищення ролі зворотного зв'язку. Доведено, що впорядкування внутрішніх комунікацій сприяє зниженню управлінських помилок, скороченню втрат робочого часу та підвищенню узгодженості дій між структурними підрозділами.

У підрозділі 3.2 визначено можливості використання цифрових інструментів і сучасних технологій комунікації в менеджменті, зокрема з позицій удосконалення зовнішніх комунікацій підприємства. Обгрунтовано доцільність застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, що забезпечує підвищення прозорості управління, зростання рівня довіри до підприємства та покращення його репутаційних позицій на ринку.

У підрозділі 3.3 проведено економічне та організаційне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їхню практичну доцільність і фінансову ефективність. Розрахунки показали, що впровадження вдосконаленої системи комунікацій забезпечує суттєвий економічний ефект за рахунок скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення продуктивності праці, а строк окупності запропонованих заходів є короткостроковим.

У підрозділі 3.4 узагальнено очікувані результати впровадження вдосконаленої системи комунікацій, які мають комплексний характер і охоплюють економічні, організаційні, соціальні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Очікується підвищення якості управлінських рішень, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зростання лояльності персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства у зовнішньому середовищі.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що системне вдосконалення управлінських комунікацій є важливим інструментом підвищення ефективності менеджменту та сталого розвитку ТОВ «Агродар-Україна», а запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження як економічно обґрунтовані та організаційно здійсненні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження процесів формування та використання системи комунікацій в управлінні підприємством на прикладі ТОВ «Агродар-Україна». Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного розв'язання визначених завдань, що дало змогу отримати теоретично обґрунтовані та практично значущі результати.

У процесі дослідження з'ясовано, що управлінські комунікації є ключовим елементом системи менеджменту, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів та формування організаційної культури. Встановлено, що ефективність менеджменту значною мірою залежить від якості інформаційних потоків, наявності зворотного зв'язку та здатності керівництва адаптувати комунікаційну систему до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи систематизовано наукові підходи до визначення сутності, видів, каналів і рівнів управлінських комунікацій. Доведено, що управлінські комунікації мають багатовимірний характер і виконують інформаційну, координаційну, мотиваційну та інтеграційну функції. Проаналізовано комунікаційні бар'єри та фактори ефективності управлінських комунікацій, а також обґрунтовано їх роль у прийнятті управлінських рішень і формуванні організаційної культури підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Агродар-Україна», його організаційної структури та системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Виявлено, що підприємство має достатній організаційний і кадровий потенціал для розвитку ефективної системи комунікацій, проте наявні проблеми, пов'язані з фрагментарністю інформаційних потоків, недостатньою регламентованістю комунікаційних процесів, перевантаженням окремих каналів та обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів. Проведена оцінка ефективності системи управлінських комунікацій підтвердила необхідність її подальшого вдосконалення.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх управлінських комунікацій, удосконалення зовнішніх комунікацій підприємства та впровадження цифрових інструментів і сучасних технологій комунікації в менеджменті. Обґрунтовано економічну та організаційну доцільність запропонованих заходів, розраховано очікуваний економічний ефект, який проявляється у скороченні непродуктивних витрат робочого часу, зниженні кількості управлінських помилок та підвищенні продуктивності праці персоналу. Доведено, що строк окупності запропонованих заходів є короткостроковим і становить близько одного кварталу (2–3 місяці), що свідчить про їх високу економічну доцільність, при цьому реалізація заходів не потребує суттєвих структурних змін в управлінні підприємством.

Очікувані результати впровадження вдосконаленої системи комунікацій мають комплексний характер і охоплюють економічні, організаційні, соціальні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зростанню лояльності персоналу та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Агродар-Україна» у зовнішньому середовищі.

Загалом результати дослідження підтверджують, що системне вдосконалення управлінських комунікацій є важливим чинником підвищення ефективності менеджменту та сталого розвитку підприємства, а розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Агродар-Україна» та інших підприємств аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іваненко О. М. Управлінські комунікації в системі менеджменту підприємства. Журнал менеджменту і комунікацій. 2019. 4(2), 45-58.
2. Петренко І. В. Комунікаційні бар'єри та їх подолання в організації. Вісник управлінських досліджень. 2021. 12(3), 102-117.
3. Сидоренко, Н. О. Ефективність внутрішніх комунікацій як фактор розвитку підприємства. 2022. Економіка та управління: теорія і практика, 8(1), 75-89.
4. Argenti, P. A. Argenti, P. A. (2015). Corporate Communication (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education. 480 p.
5. Clampitt, P. G. Clampitt, P. G. (2016). Communicating for Managerial Effectiveness (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 368 p.
6. Tourish, D. Tourish, D. (2019). The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. London: Routledge. 256 p.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ: Основи, 2018. 672 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент. Київ: Основи, 2016. 864 с.
9. Мінцберг Г. Структура організацій. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
10. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: КМ-Букс, 2020. 416 с.
11. Hargie O., Tourish D. Auditing Organizational Communication. London: Routledge, 2014. 320 p.
12. Robbins S. P., Coulter M. Management. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 720 p.
13. Mullins L. J. Management and Organisational Behaviour. 11th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 784 p.
14. Griffin R. W. Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 704 p.
15. Keyton J. Communication and Organizational Culture. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017. 296 p.

16. Lunenburg F. C. Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. Schooling, 2010. Vol. 1, No. 1. 1–11.
17. Shockley-Zalabak P. Fundamentals of Organizational Communication. 8th ed. Boston: Pearson Education, 2015. 448 p.
18. Eisenberg E. M., Goodall H. L., Trethewey A. Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. 7th ed. Boston: Bedford/St. Martin's, 2017. 592 p.
19. Conrad C., Poole M. S. Strategic Organizational Communication. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2012. 432 p.
20. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 464 p.
21. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990. 320 p.
22. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
23. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «Агродар-Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/06686234 (дата звернення: 2026).
24. OpenDataBot. Реєстраційна інформація про ТОВ «Агродар-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/06686234> (дата звернення: 2026).
25. Державна служба статистики України. Методологічні положення щодо класифікації підприємств за розміром. Київ, 2021.
26. Clampitt P. G. Communicating for Managerial Effectiveness. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2016. 368 p.
27. Tourish D., Hargie O. Handbook of Communication Audits for Organisations. London: Routledge, 2014. 320 p.
28. Argenti P. A. Corporate Communication. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 480 p.
29. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science. 1995. Vol. 6, No. 2. P. 204–223.

30. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
31. Welch M., Jackson P. *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*. *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol. 12, No. 2. P. 177–198.
32. Mintzberg H. *Managing the Myths of Health Care*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2015. 304 p.
33. Lewis L. K. *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2019. 384 p.
34. Men L. R., Bowen S. A. *Excellence in Internal Communication Management*. *Business Horizons*. 2017. Vol. 60, No. 4. P. 453–465.
35. Clampitt P. G., DeKoch R. J., Cashman T. *Communication, Leadership, and Organizational Change*. *Journal of Organizational Change Management*. 2000. Vol. 13, No. 1. P. 7–25.
36. Men L. R. *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. *Management Communication Quarterly*. 2014. Vol. 28, No. 2. P. 264–284.
37. Welch M. *Approaches to Internal Communication*. *Public Relations Review*. 2011. Vol. 37, No. 3. P. 246–254.
38. Davenport T. H., Short J. E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31, No. 4. P. 11–27.
39. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
40. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. *MIT Sloan Management Review*, 2015. 16 p.
41. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.

42. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
43. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Chichester: Wiley, 2019. 776 p.
44. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
45. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 288 p.
46. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021. 520 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Внутрішні документи ТОВ «Агродар-Україна»**

У процесі дослідження системи управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» було використано та проаналізовано комплекс внутрішніх нормативно-організаційних документів підприємства, які регламентують порядок управління, розподіл функцій і повноважень, а також рух управлінської та виробничо-економічної інформації між структурними підрозділами.

До ключових внутрішніх документів, що стали об'єктом аналізу, належать:

- посадові інструкції керівників структурних підрозділів, зокрема директора, головного бухгалтера, керівників виробничих, логістичних та адміністративних підрозділів, у яких визначено обсяг управлінських повноважень, порядок підпорядкування та відповідальність за комунікацію з іншими підрозділами;
- посадові інструкції фахівців адміністративно-управлінського персоналу, що регламентують інформаційні зв'язки між виконавською та управлінською ланками;
- положення про структурні підрозділи підприємства, які визначають функціональне призначення кожного підрозділу, канали взаємодії та механізми координації діяльності;
- положення про внутрішні комунікації та інформаційну взаємодію, які встановлюють правила передачі управлінських рішень, порядок інформування персоналу та організацію зворотного зв'язку;
- регламенти внутрішнього документообігу, що визначають маршрути руху документів, строки обробки інформації та відповідальних осіб;
- накази та розпорядження керівництва, які тимчасово або постійно коригують порядок комунікацій, звітності та взаємодії між підрозділами.

Аналіз зазначених документів дозволив зробити висновок, що система управлінських комунікацій підприємства має формалізовану основу, є структурно впорядкованою та забезпечує стабільність управління. Водночас виявлено окремі зони для оптимізації, пов'язані з підвищенням оперативності обміну інформацією, посиленням горизонтальних зв'язків та ширшим використанням цифрових інструментів без необхідності радикальної трансформації організаційної структури підприємства.

ДОДАТОК Б**Оцінка ефективності системи комунікацій підприємства (KPI)**

Для кількісної оцінки ефективності внутрішніх і зовнішніх управлінських комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» у роботі запропоновано систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз комунікаційних процесів з позицій управління, організації праці та економічної результативності.

Запропонована система KPI охоплює такі групи показників:

- швидкість передачі управлінської інформації, що характеризує оперативність доведення управлінських рішень до виконавців;
- рівень поінформованості персоналу, який відображає ступінь розуміння працівниками цілей, завдань і пріоритетів діяльності підприємства;
- ступінь залученості персоналу до комунікаційних процесів, що свідчить про активність зворотного зв'язку та участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- частота виникнення комунікаційних збоїв, які призводять до помилок, затримок або дублювання функцій;
- вплив комунікацій на продуктивність праці та якість управлінських рішень, що дозволяє оцінити економічну доцільність удосконалення комунікаційної системи.

Застосування зазначених KPI створює передумови для регулярного моніторингу стану комунікацій, своєчасного виявлення проблемних зон і коригування управлінських дій з метою підвищення загальної ефективності менеджменту підприємства.

ДОДАТОК В**Анкета оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій**

З метою отримання емпіричних даних у кваліфікаційній роботі застосовано метод анкетування працівників ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА». Анкета спрямована на виявлення рівня задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями, а також оцінку їх впливу на організацію робочих процесів і прийняття управлінських рішень.

Структура анкети включає такі логічні блоки:

1. Загальна оцінка якості управлінських комунікацій на підприємстві.
2. Оцінка доступності та зрозумілості управлінської інформації, що надходить від керівництва.
3. Визначення ефективності зворотного зв'язку між працівниками та керівниками.
4. Оцінка ролі цифрових інструментів (електронна пошта, месенджери, інформаційні системи) у комунікаційних процесах.
5. Пропозиції працівників щодо вдосконалення системи комунікацій.

Результати анкетування використано для підтвердження висновків аналітичного розділу роботи та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських комунікацій на підприємстві.

ДОДАТОК Г**Матриця KPI оцінки ефективності комунікацій**

Матриця KPI є узагальненим інструментом систематизації показників оцінки ефективності комунікацій за ключовими напрямками діяльності підприємства. Вона дозволяє поєднати кількісні та якісні критерії оцінювання з конкретними управлінськими рішеннями.

Основними елементами матриці KPI є:

- показник ефективності комунікацій;
- метод оцінювання (анкетування, аналіз документів, статистичні дані);
- цільове значення показника;
- фактичне значення;
- відповідальний структурний підрозділ;
- управлінські рішення за результатами оцінки.

Використання матриці KPI в практичній діяльності ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА» дозволяє підвищити прозорість комунікаційних процесів, посилити контроль за їх ефективністю та інтегрувати оцінку комунікацій у загальну систему управління результативністю підприємства.

ДОДАТОК Е

Анкета оцінювання ефективності внутрішніх управлінських комунікацій

Мета анкетування: визначення рівня ефективності внутрішніх управлінських комунікацій, якості інформаційного обміну та задоволеності персоналу комунікаційними процесами на ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА».

Інструкція: оберіть варіант відповіді або оцініть твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден.

Блок 1. Загальна характеристика комунікацій

1. Я вчасно отримую інформацію, необхідну для виконання моїх посадових обов'язків.
2. Управлінські рішення доводяться до працівників у зрозумілій формі.
3. Інформація між підрозділами передається без суттєвих затримок.

Блок 2. Вертикальні комунікації

4. Керівництво чітко формулює завдання та очікувані результати.
5. Я маю можливість звернутися до керівника з уточнюючими питаннями.
6. Зворотний зв'язок з боку керівництва є регулярним і конструктивним.

Блок 3. Горизонтальні комунікації

7. Взаємодія між підрозділами є ефективною.
8. Узгодження рішень між колегами відбувається без конфліктів.
9. Комунікація з іншими підрозділами сприяє підвищенню якості роботи.

Блок 4. Цифрові інструменти

10. Цифрові засоби комунікації (месенджери, електронна пошта, CRM тощо) є зручними у використанні.
11. Цифрові інструменти зменшують кількість помилок у роботі.
12. Я вважаю, що цифрові комунікації підвищують оперативність управління.

Блок 5. Загальна оцінка

13. Загалом я задоволений(а) системою внутрішніх комунікацій підприємства.

14. Я вважаю, що комунікації позитивно впливають на результати діяльності підприємства.

ДОДАТОК Ж

Анкета оцінювання зовнішніх комунікацій підприємства

Мета анкетування: оцінка ефективності зовнішніх комунікацій ТОВ «Агродар-Україна» з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Блок 1. Комунікація з контрагентами

1. Підприємство оперативно реагує на запити клієнтів.
2. Інформація про продукцію та умови співпраці є зрозумілою і повною.
3. Комунікація з партнерами є стабільною та прогнозованою.

Блок 2. Репутаційна комунікація

4. Підприємство має позитивний імідж серед партнерів.
5. Комунікаційний стиль підприємства є професійним.
6. Зовнішні комунікації сприяють формуванню довіри до компанії.

Блок 3. Цифрові канали

7. Офіційні цифрові канали (сайт, електронна пошта) є ефективними.
8. Інформація оновлюється своєчасно.
9. Цифрові канали полегшують взаємодію з підприємством.

ДОДАТОК 3

Анкета самооцінки комунікаційної компетентності менеджерів

Інтерпретація результатів анкети самооцінки комунікаційної компетентності менеджерів

Анкета самооцінки комунікаційної компетентності менеджерів використовується як інструмент діагностики рівня розвитку ключових управлінських комунікаційних навичок керівників та фахівців управлінської ланки ТОВ «Агродар-Україна». Вона спрямована на виявлення сильних сторін і проблемних зон у сфері управлінської взаємодії, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, координацію діяльності та організаційний клімат.

Методика інтерпретації

Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де:

- **1 бал** – компетентність практично не сформована;
- **2 бали** – низький рівень розвитку компетентності;
- **3 бали** – середній (достатній) рівень;
- **4 бали** – високий рівень;
- **5 балів** – дуже високий, системно сформований рівень компетентності.

Для узагальнення результатів може використовуватися середнє арифметичне значення за кожним твердженням або інтегральний показник комунікаційної компетентності менеджера.

Інтерпретація окремих показників

1. **Чіткість формулювання управлінських завдань.** Високі оцінки за цим показником свідчать про здатність менеджера до логічного структурування інформації, постановки зрозумілих цілей і зниження ризику викривлення управлінських рішень. Низькі оцінки можуть вказувати на причини комунікаційних збоїв, дублювання функцій або помилки у виконанні завдань.

2. **Адаптація стилю комунікації до різних співрозмовників.** Цей показник відображає рівень розвитку емоційного інтелекту та ситуативного підходу до управління. Високі значення характерні для менеджерів, здатних ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами та зовнішніми стейкхолдерами. Низькі оцінки свідчать про схильність до шаблонного стилю спілкування, що знижує ефективність управлінських комунікацій.

3. **Ефективність використання зворотного зв'язку.** Високий рівень за цим показником означає, що менеджер не лише передає інформацію, а й активно отримує та враховує реакцію співрозмовників. Це сприяє підвищенню залученості персоналу та якості управлінських рішень. Низькі оцінки можуть свідчити про домінування односторонньої, директивної комунікації.

4. **Навички конструктивного вирішення конфліктів.** Даний показник характеризує здатність менеджера використовувати комунікацію як інструмент запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій.

Високі значення свідчать про орієнтацію на співпрацю та пошук компромісів, тоді як низькі – про ризик ескалації конфліктів і погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Використання цифрових інструментів у управлінських комунікаціях.

Цей показник відображає рівень цифрової зрілості менеджерів. Високі оцінки свідчать про ефективне застосування електронної пошти, месенджерів, корпоративних платформ та інформаційних систем для управління комунікаційними потоками. Низькі значення можуть вказувати на потребу в додатковому навчанні або вдосконаленні цифрової інфраструктури підприємства.

Сукупний аналіз результатів анкети дозволяє:

- визначити загальний рівень комунікаційної компетентності управлінського персоналу;
- ідентифікувати ключові напрями професійного розвитку менеджерів;
- обґрунтувати доцільність упровадження тренінгів, наставництва або цифрових інструментів підтримки комунікацій;
- використати отримані дані як основу для формування KPI та управлінських рішень у сфері вдосконалення системи комунікацій підприємства.

Результати анкети доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами оцінки (аналіз KPI, опитування персоналу, аналіз управлінських процесів), що забезпечує комплексний підхід до розвитку управлінських комунікацій.