

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**  
**Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій**

# **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Стратегія створення та використання комунікацій в системі управління підприємством (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконав:

**Омельчук Денис Олегович**, студент  
магістратури за спеціальністю 073  
Менеджмент за денною формою  
навчання

Науковий керівник:

**Процюк Наталія Юріївна**, кандидатка  
економічних наук, доцентка

Рецензент: \_\_\_\_\_

**Хмельницький – 2025 р.**

## АНОТАЦІЯ

Омельчук Д.О. – Стратегія створення та використання комунікацій в системі управління підприємством (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо створення та використання комунікацій в системі управління підприємством (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»).

У першому розділі магістерської роботи у рамках теоретико-методологічних основ створення та використання комунікацій в системі управління підприємством автором розкрито сутність і значення комунікацій в управлінні підприємством. Також опрацьовано методику оцінки ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством.

У другому розділі наведена загальна характеристика товариства та його системи управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Поряд з цим, проведено аналіз ефективності створення та використання комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У рамках третього розділу запропоновано стратегічні орієнтири створення та використання комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Автором обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій у комунікаційну систему товариства. Наведено інструменти та моделі оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій товариства.

Ключові терміни: комунікації, система, управління, підприємство, комунікаційний процес, форми комунікацій, види комунікацій, цифрові інструменти.

## SUMMARY

Omelchuk D.O. – Strategy for the creation and use of communications in the enterprise management system (based on materials from the additional liability company “Khmelnytskzalizobeton”).

Master’s thesis for the degree of master in specialty 281 Public Management and Administration.

The main attention in the master’s thesis is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the creation and use of communications in the enterprise management system (based on materials from the additional liability company “Khmelnytskzalizobeton”).

In the first section of the master’s thesis, within the framework of the theoretical and methodological foundations of the creation and use of communications in the enterprise management system, the author reveals the essence and significance of communications in enterprise management. The methodology for assessing the effectiveness of communications for strategic enterprise management is also developed.

The second section provides a general characteristic of the company and its management system of the additional liability company “Khmelnytskzalizobeton”. Along with this, an analysis of the effectiveness of the creation and use of communications of TDV "Khmelnytskzalizobeton" was conducted.

Within the framework of the third section, strategic guidelines for the creation and use of communications in the management system of TDV "Khmelnytskzalizobeton" are proposed. The author substantiates the need to introduce digital technologies into the company's communication system. Tools and models for optimizing the company's internal and external communications are presented.

Key terms: communications, system, management, enterprise, communication process, forms of communications, types of communications, digital tools.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br>СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ<br>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....      | 8  |
| 1.1. Сутність і значення комунікацій в управлінні<br>підприємством .....   | 8  |
| 1.2. Методика оцінки ефективності комунікацій для<br>стратегічного управління підприємством .....                                  | 14 |
| <br>   |    |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТВОРЕННЯ ТА<br>ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ У<br>ТДВ «Хмельницькзалізобетон» .....       | 21 |
| 2.1. Загальна характеристика товариства та його системи<br>управління .....  | 21 |
| 2.2. Аналіз ефективності створення та використання<br>комунікацій товариства .....   | 27 |
| <br>   |    |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТВОРЕННЯ ТА<br>ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ<br>ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ..... | 39 |
| 3.1. Інструменти та моделі оптимізації внутрішніх і зовнішніх<br>комунікацій товариства .....                                      | 39 |
| 3.2. Впровадження цифрових технологій у комунікаційну<br>систему товариства .....  | 50 |
| ВИСНОВКИ.....  | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 61 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку економіки та жорсткої конкуренції ефективне управління підприємством неможливе без налагодженої комунікаційної системи. Саме комунікації забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів, сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню корпоративної культури та зміцненню ринкових позицій підприємства. Впровадження ефективної стратегії комунікацій є важливим чинником успішного функціонування будь-якої організації, особливо в умовах швидких змін зовнішнього середовища та необхідності адаптації до нових викликів.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних підприємств будівельної галузі регіону, що спеціалізується на виробництві залізобетонних конструкцій та виробів. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечують координацію управлінських процесів, оптимізацію взаємодії між співробітниками, партнерами та клієнтами. Саме тому дослідження стратегії створення та використання комунікацій у системі управління підприємством набуває особливої актуальності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки ефективних комунікаційних стратегій, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, удосконаленню організаційних процесів та забезпеченню стабільного розвитку. В умовах цифровізації бізнесу особливого значення набуває використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють автоматизувати обмін інформацією, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризики неефективної комунікації.

Проблемам створення та використання комунікацій в системі управління підприємством присвячені дослідження сучасних українських вчених, таких

як: Безчасний О. [6-7], Гришина В. [16-17], Крисько Ж. [25-26], Набока Р. [33-34], Педченко Д. [42], Сагер Л. [48-52], Ткачова Т. [56-57], Шукліна В. [64-65], Якубенко І. [68-69] та інші. Проте, необхідність обґрунтування і-нструментів, технологій та моделей оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства потребує подальшого поглибленого вивчення.

**Мета дослідження** полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ, а також розробці практичних пропозицій щодо створення та використання комунікацій в системі управління підприємством. Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких **завдань**:

визначити сутність і значення комунікацій в управлінні підприємством;  
опрацювати методiku оцінки ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством;

навести загальну характеристику товариства та його системи управління;

провести аналіз ефективності створення та використання комунікацій товариства;

обґрунтувати інструменти та моделі оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій товариства;

обґрунтувати можливості впровадження цифрових технологій у комунікаційну систему товариства.

**Об'єктом** дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з комунікаціями в системі управління підприємством.

**Предметом** магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти створення та використання комунікацій в системі управління товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід – для дослідження сутності комунікацій в управлінні підприємством; графічний і табличний методи – для наочного відображення основних результатів дослідження; метод систематизації – для обґрунтування інструментів та моделей оптимізації

внутрішніх і зовнішніх комунікацій товариства; метод наукових узагальнень – для написання логічних та обґрунтованих висновків та пропозицій.

**Інформаційною базою** магістерської роботи стали: монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, які стосуються теми дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні дані досліджуваного товариства.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження та пропозицій в поточній діяльності при створенні та використанні комунікацій в системі управління товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність і значення комунікацій в управлінні підприємством

Комунікації в управлінні підприємством відіграють ключову роль, забезпечуючи ефективний обмін інформацією між різними рівнями організації та сприяючи досягненню стратегічних цілей. Різні автори пропонують власні визначення цього поняття. Нижче наведено таблицю з визначеннями комунікацій в управлінні підприємством від різних дослідників (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Наукові визначення поняття комунікації в управлінні підприємством

| Автор                              | Визначення комунікацій в управлінні підприємством   |
|------------------------------------|---|
| Крисько Ж.Л.<br>[25-26]            | процес обміну інформацією, який забезпечує прийняття управлінських рішень, координацію дій та мотивацію працівників                           |
| Орел В.М.,<br>Краля В.Г.<br>[38]   | взаємодія між суб'єктами управління, спрямована на забезпечення узгодженості їх дій і рішень для досягнення цілей підприємства                |
| Друкер П. [2]                      | основний інструмент менеджера, за допомогою якого він організовує, мотивує та контролює діяльність підлеглих для досягнення цілей організації |
| Чейз Р.Б.,<br>Аквілано Н.Д.<br>[1] | процес передачі інформації, який забезпечує єдність діяльності в організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей                       |

Примітка. Систематизовано автором.

Основними науковими підходами до визначення поняття «комунікація» є наступні: лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний та економічний [13, С.167-171; 25-25; 29; 30].

У будь-якій організації комунікаційний процес здійснюється через потоки інформації та взаєморозуміння між працівниками й підрозділами, що реалізується за допомогою різноманітних засобів передачі інформації – комунікаційних каналів і мереж. Цей потік інформації є ключовою для ефективності управління, прийняття рішень і загальної роботи менеджменту, останні керівники повинні взаємодіяти з вищими департаментами,

підлеглими, державними органами та конкурентами. Зміст ділових комунікацій збільшує потребу у спільній діяльності, що проявляється в узгодженості дій, розумінні й прийнятті її учасниками цілей, ролей і можливостей для реалізації завдань, а також особливостей такої діяльності.

Для ефективного управління підприємством використовується механізм менеджменту, схематично представлений на рис. 1.1.

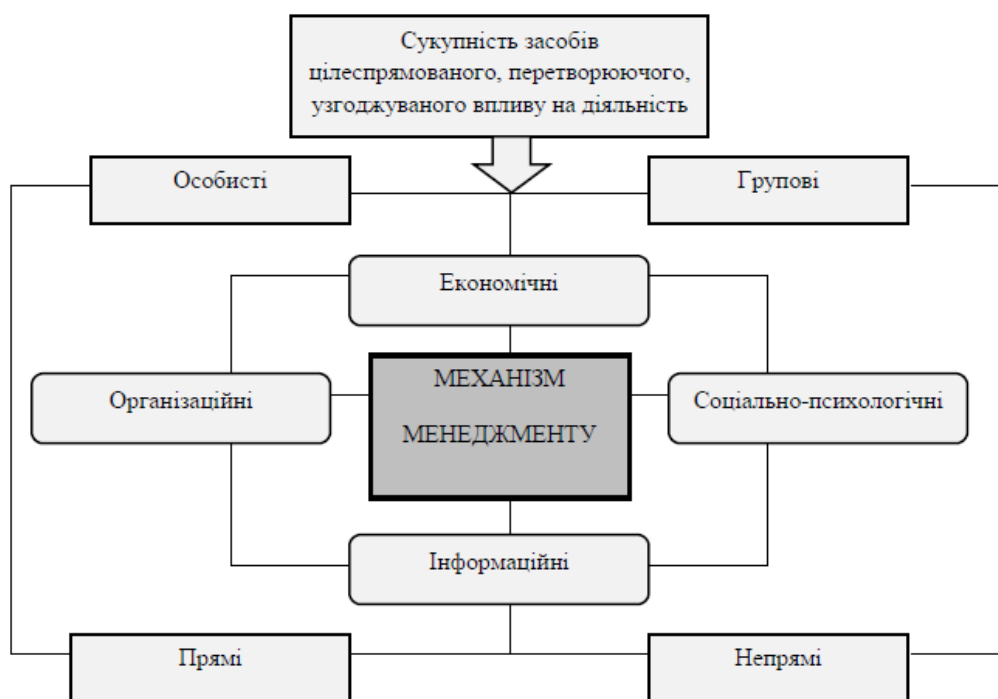


Рис.1.1. Механізм менеджменту  
Джерело: [53].

Цей механізм є сукупністю дій та методів впливу, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей через мотивацію. Поняття "механізм управління" охоплює важелі та засоби впливу, зокрема інтереси та цінності людей.

У цьому контексті комунікації виконують ключову роль, слугуючи засобом та інструментом управління. Вони забезпечують:

1. Інформаційну взаємодію та задоволення інформаційних потреб.
2. Прийняття і реалізацію управлінських рішень [20; 32].

Ефективне здійснення управлінських процесів, зокрема стратегічних, неможливе без постійного обміну інформацією. Комунікаційний механізм – це структурований і цілеспрямований процес вирішення комунікаційних завдань,

що базується на використанні комунікаційних ресурсів, правил і норм, які регулюють формування та розвиток процесів взаємодії в організації.

До основних ресурсів, задіяних у розвитку комунікацій, належать:

Технічні ресурси – засоби та канали комунікації, які забезпечують обмін інформацією.

Людські ресурси – рівень комунікативної компетентності працівників, їхні технічні знання та навички.

Часовий ресурс – важливий фактор, зумовлений динамікою змін у комунікаційних потребах організації.

Розвиток комунікацій на підприємстві тісно пов'язаний із формуванням комунікаційної стратегії. Така стратегія допомагає усунути дисбаланс між існуючими потребами у комунікації та поточним рівнем розвитку комунікаційних процесів. Вона спрямована на підвищення можливостей підприємства у сфері комунікацій та створення інструментів, які забезпечують своєчасну реакцію на зміни, викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами середовища [45; 46]. Комунікаційний механізм забезпечує управлінський вплив на комунікації підприємства. Реалізація цього механізму здійснюється через організаційні форми, серед яких ключове місце посідають комунікаційні програми та заходи.

Комунікаційні програми – це набір дій, які мають чітко визначені терміни, виконавців і ресурси. Під час реалізації таких програм використовуються різні види ресурсів, включаючи фінансові, що вимагає складання бюджету та оцінки ефективності. На рівні комунікаційних заходів відбувається інтеграція комунікаційних процесів з основними підсистемами підприємства, такими як маркетингова, соціальна та технологічна. Таким чином, комунікаційний механізм сприяє цілеспрямованому управлінню комунікаційними процесами, що є важливим елементом адаптації підприємства до змін і забезпечення його стратегічного розвитку.

Комунікація — це двосторонній процес передачі інформації в символічній формі через відповідні канали між відправником і одержувачем

для встановлення контакту. Вона є невід'ємною складовою взаємодії між людьми. Система зв'язку організації — це механізм передачі та інтерпретації інформації між підрозділами й зовнішнім середовищем організації. Для уточнення ролі і місця комунікаційної складової в процесі управління, в тому числі стратегічного, слід класифікувати комунікації за етапами управлінського циклу (рис. 1.2).



Рис.1.2. Роль комунікацій на різних стадіях управління  
Джерело: [53].

Комунікація в межах підприємства тісно пов'язана з основними функціями управління, такими як планування, організація, мотивація та контроль. Менеджери реалізують ці функції значною мірою завдяки процесу спілкування. Однією з важливих складових комунікацій є зворотний зв'язок

між відправником і одержувачем. Його показує про неефективність комунікації, або так називається «ефект комунікаційного монолога», коли реакція одержувача на передану інформацію не є.

Є кілька типів зворотного зв'язку:

- оцінний зворотний зв'язок – коли обговорюється точка зору та викладається позиція щодо певного питання;
- позитивний зворотний зв'язок – слугує для підтримання контакту з одержувачем і підтвердження його схвалення;
- негативний зворотний зв'язок – дозволяє виправляти помилки або уточнювати неточності в повідомленнях;
- зворотний зв'язок з позиції ввічливості – у цьому випадку підтримує не вислів конкретних думок щодо повідомлення, але демонструє зацікавленість і схвалення через відповідну поведінку.

Отже, процес комунікації є невід'ємною частиною ефективного управління, забезпечуючи взаємодію між усіма учасниками організації [23; 25, С.100-105; 30, С.301]. Сюди варто додати три типи відгуків: підтвердження – відбувається, коли одержувач підтверджує отримання та розуміння повідомлення від відправника; додатковий зворотний зв'язок – це запит одержувача доповнити повідомлення додатковою інформацією відправником; невербальний зв'язок – це всі види жестів, рухів тіла та міміки (наприклад, сміх, кивок), які покликані інформувати відправника про наші почуття щодо отриманих повідомлень.

Комунікація в управлінні підприємством визначається як процес передачі інформації від однієї особи до іншої, заснований на зворотному зв'язку і спрямований на досягнення поставлених цілей. Вона є невід'ємною складовою управлінської діяльності, від якості якої залежить рівень розуміння та виконання управлінських рішень [26, С.253-258; 46]. Управлінські комунікації поділяються на [38]:

- вертикальні комунікації: забезпечують передачу інформації між різними рівнями ієрархії організації, включаючи як висхідні (від підлеглих до

керівництва), так і низхідні (від керівництва до підлеглих) потоки інформації;

- горизонтальні комунікації: відбуваються між підрозділами або працівниками одного рівня ієрархії та сприяють координації дій і обміну досвідом.

Основні функції комунікацій в управлінні підприємством наведені на рис.1.2.



Рис.1.2. Функції комунікацій в управлінні підприємством  
Примітка. Складено автором.

Інформаційна функція передбачає забезпечення своєчасного та точного обміну інформацією, необхідною для прийняття рішень. Мотиваційна означає передачу інформації, яка стимулює працівників до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Контрольна передбачає забезпечення зворотного зв'язку для оцінки виконання завдань та коригування діяльності. Емоційна - підтримку позитивного морального клімату в колективі через обмін думками та почуттями [57; 62; 70].

Ефективні комунікації сприяють: підвищенню продуктивності праці: чітке розуміння завдань та очікувань знижує ймовірність помилок та підвищує ефективність роботи; зниженню конфліктів: відкрите спілкування допомагає вчасно виявляти та вирішувати потенційні непорозуміння; покращенню адаптації до змін: швидкий обмін інформацією дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Комунікації є

фундаментальною складовою управління підприємством, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між працівниками та підрозділами, сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищують конкурентоспроможність організації. Вдосконалення комунікаційних процесів є необхідною умовою успішного функціонування сучасних підприємств.

## 1.2. Методика оцінки ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством

Методика підвищення ефективності комунікацій підприємства повинна бути побудована як послідовність чітко визначених етапів.

Етап 1. Аналіз поточної системи комунікацій. На цьому етапі необхідно провести оцінку існуючої комунікаційної системи підприємства, визначивши її сильні та слабкі сторони. Це дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти та окреслити напрями для її подальшого вдосконалення. Таку діагностику слід здійснювати за певними параметрами, використовуючи табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Параметри діагностики системи комунікацій підприємства

| Вид підприємства | Параметри  |
|------------------|--|
| Корпорація       | Частота проведення нарад з виконання складних унікальних проєктів, наявність комісій щодо узгодження розподілу ризику в інвестиційних проєктах |
| Товариство       | Наявність корпоративного інтранет-порталу, частота комунікацій засобами e-mail і SMS, наявність системи корпоративного навчання                |
| Асоціація        | Частота проведення нарад з виконання загальних операцій, наявність системи зворотного зв'язку щодо розподілу відповідальності між учасниками   |
| Консорціум       | Швидкість розповсюдження корпоративних новин, наявність дошки оголошень, наявність корпоративного інтранет-порталу                             |
| Картель          | Кількість сумісних угод компаній-учасників з цін, обсягів виробництва, ринків збуту  |
| Концерн          | Наявність корпоративного інтранет-порталу, кількість функцій, що делегуються концерну компаніями-учасниками                                    |

Продовження табл.1.2.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Трест                      | Частота зібрань тресту, наявність опитувань думок учасників тресту, частота анкетування                            |
| Фінансово-промислова група | Частота комунікацій засобами e-mail і SMS, швидкість розповсюдження корпоративних новин, наявність дошки оголошень |

Джерело: [62, С.87-94].

Діагностика комунікаційних процесів є основою для створення єдиного інформаційного простору підприємства, який формується через впровадження ефективних заходів для побудови та підвищення якості комунікацій.

Етап 2. Реалізація заходів для побудови та підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства. Засоби побудови та оптимізації комунікацій підприємства включають сукупність методів управління інформаційними потоками, спрямованих на забезпечення стабільного та ефективного функціонування інформаційного простору. Реалізація цих заходів має здійснюватися через використання спеціальних інструментів – конкретних дій і заходів, спрямованих на покращення комунікаційних процесів на підприємствах.

Ці інструменти не дозволяють впроваджувати системний підхід до управління інформацією, сприяючи підвищенню взаємодії між працівниками, підрозділами та зовнішніми партнерами, що, у свою чергу, забезпечує ефективність загальної діяльності підприємства.

Етап 3. Розробка принципів корпоративної культури комунікацій. Комунікації в підприємстві базуються на системі цінностей, які спільні для всіх учасників компанії. Ці цінності проявляються у поведінці, взаємодії, а також у сприйнятті учасниками себе та навколишнього середовища. Корпоративна культура, що виникає на основі цих цінностей, регулює ефективну взаємодію між компаніями-учасниками.

Принципи корпоративної культури повинні враховувати механізм розподілу повноважень між учасниками. Такий розподіл може бути виражений через функціональну, географічну, ієрархічну диференціацію, а також через диференціацію за продуктами і технологіями.

Етап 4. Корегування принципів корпоративної культури на основі зворотного зв'язку. Після формування принципів корпоративної культури необхідно провести їх корекцію на основі зворотного зв'язку від персоналу. Для цього застосовується анкетування працівників підприємства.

Анкета розробляється на основі підходу, описаного в роботі [3]. До переліку питань анкети можуть бути включені аспекти, що оцінюють рівень досягнення параметрів, наведених у табл. 1.3. Відповіді мають відображатися у відповідних стовпцях:

К – параметр якості комунікаційної системи повністю присутній.

Р – параметр якості комунікаційної системи присутній частково.

G – параметр якості комунікаційної системи практично відсутній.

Таблиця 1.3. Загальний вигляд анкети

| Принцип 1     |         |                  |   |   |
|---------------|---------|------------------|---|---|
| №<br>...<br>m | Питання | Показники оцінки |   |   |
|               |         | К                | Р | G |
|               |         |                  |   |   |
| Принцип N     |         |                  |   |   |
| 1<br>...<br>m |         |                  |   |   |

Джерело: [62].

На основі аналізу результатів анкетування менеджмент приймає рішення про необхідність корегування певних принципів корпоративної культури.

Етап 5. Вдосконалення механізмів і інструментів забезпечення ефективності комунікацій. Корегування принципів корпоративної культури вимагає адаптації механізмів та інструментів управління комунікаціями відповідно до вимог сучасної інформаційної економіки.

До внутрішніх механізмів та інструментів стратегічного управління комунікаціями належать:

1. Інструменти електронної комерції:
  - Корпоративний сайт, який надає інформацію про компанію, керівництво, а також каталоги продукції та послуг.

- Служба закупівель, яка дозволяє оголошувати потреби у ресурсах, знаходити партнерів і організовувати тендери.

- Електронні торговельні майданчики, Інтернет-магазини, онлайн-аукціони, консалтингові платформи, що забезпечують комерційний ефект від діяльності в Інтернеті.

## 2. Фінансові інструменти:

- Платіжні системи для оплати товарів і послуг.

- Система зовнішньої та внутрішньої звітності в режимі онлайн.

- IT-бюджет підприємства.

- Схеми залучення інвестицій і розміщення вільних коштів.

- Система антикризового управління.

- Інструменти фінансового аналізу діяльності.

## 3. Інструменти реінжинірингу бізнес-процесів:

- Методи та засоби, спрямовані на перебудову бізнес-процесів для підвищення ефективності в умовах інформаційної економіки.

Розробка та впровадження ефективних механізмів і інструментів забезпечення комунікацій сприяє вдосконаленню стратегічного управління підприємством та його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Реалізація інфраструктурних механізмів у підприємстві є важливим аспектом удосконалення комунікаційних процесів і підвищення ефективності управління. До таких механізмів належать технічні, фінансово-економічні інструменти, а також засоби забезпечення інформаційної безпеки [15].

### 1. Технічні інструменти підтримки інформаційної діяльності

- Засоби для створення додатків електронного бізнесу. Вони представлені програмним забезпеченням, що дозволяє реалізувати угоди в Інтернеті. Вибір програмних рішень залежить від профілю підприємства, характеристик потенційних клієнтів (соціальних, професійних, вікових), обсягів операцій та специфіки доступу до Інтернету.

- Інтегровані комплекси автоматизації бізнес-процесів. Вони об'єднують усі етапи виробничих функцій в єдиний ланцюг і включають: CRM

(системи управління відносинами зі споживачами); ERP (системи планування ресурсів підприємства); PLM (системи управління життєвим циклом продукту); CSM (системи управління ланцюгами постачання).

- Віртуальні банерообмінні мережі. Виконують презентаційні та рекламні функції для підприємства.
- Канали обміну інформацією. Особливе значення мають системи електронного обміну інформацією (EDI) та електронна пошта.
- Інформаційні технології. Вони формують платформу для бізнес-рішень в умовах інформаційної економіки.
- Засоби телекомунікацій. До них належать Інтранет і Екстранет, які забезпечують комунікацію на основі інтернет-технологій.

## 2. Фінансово-економічні інструменти

- Інструменти ринку фінансових послуг: факторинг; страхування; лізинг; офшори.
- Брокерські сайти. Вони виступають посередниками між продавцем і покупцем.
- Інформаційні сайти та вертикальні портали. Ці ресурси надають інформацію про стан галузі, ключові компанії, показники ринку та галузеві стандарти.
- Системи оплати. Забезпечують проведення платежів за товари та послуги.
- Зовнішньоторговельні операції та логістика. Реалізуються за допомогою систем електронних платежів.
- Франчайзингові інструменти. Сприяють розвитку мережевих бізнес-моделей.
- Електронні біржі. Це Інтернет-платформи для підтримки збутових та постачальних функцій підприємства через діяльність брокерів і агентів.

## 3. Засоби забезпечення інформаційної безпеки:

Комп'ютерні засоби: технічні та програмні рішення для впливу на інформаційний простір конкурентів; інструменти для аутентифікації та

ідентифікації користувачів; програмно-математичні технології для придушення інформаційного обміну або виправлення програмних помилок; нейтралізатори текстових програм.

Організаційні засоби: криптографія та шифрування; методи конкурентної розвідки; поширення тенденційної інформації.

Ефективна система комунікацій є основою успішного стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість дій, оперативність прийняття рішень і досягнення поставлених цілей. Методика оцінки ефективності комунікацій дозволяє визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи, оцінити її вплив на загальну результативність організації та розробити заходи для вдосконалення [6-8].

Оцінка ефективності комунікацій повинна базуватися на таких ключових аспектах:

1. Кількісні показники, які включають швидкість передачі інформації, обсяг обробленої інформації та рівень використання цифрових технологій.
2. Якісні показники, що охоплюють розуміння інформації співробітниками, задоволеність комунікаціями та якість прийнятих рішень.
3. Операційні показники, зокрема вплив комунікацій на продуктивність і інтеграцію у бізнес-процеси.
4. Стратегічні показники, які оцінюють вплив комунікацій на досягнення довгострокових цілей підприємства, інноваційність і корпоративну культуру.

Грамотне впровадження методики оцінки дозволяє: виявляти недоліки в існуючих комунікаційних процесах; приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення каналів і інструментів комунікації; адаптувати комунікаційну систему до сучасних викликів, таких як цифровізація та зміни в ринковому середовищі.

Загалом, ефективні комунікації забезпечують стратегічну стійкість підприємства, покращують управлінські процеси та формують міцну основу для його конкурентоспроможності. Методика оцінки має стати невід'ємною частиною управлінської діяльності, спрямованої на підвищення результативності та сталого розвитку підприємства

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1. Загальна характеристика товариства та його системи управління

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (ТДВ) було засноване у 1956 році. У 1987 році було прийнято рішення про реконструкцію заводу. У 1994 році, відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної корпорації, державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» було реорганізоване у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діє згідно з положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, чинних законів та нормативно-правових актів. З моменту державної реєстрації товариство набуло статусу юридичної особи. ТДВ має такі атрибути:

- самостійний баланс;
- круглу печатку із зазначенням назви та ідентифікаційного коду;
- штампи та фірмові бланки.

У встановленому порядку товариство відкриває поточні, валютні та інші рахунки як в Україні, так і за її межами. ТДВ має право укладати цивільно-правові угоди, набувати майнових і немайнових прав, а також виступати позивачем чи відповідачем у суді.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається широким спектром діяльності, включаючи:

1. Виробництво і торгівля будівельними матеріалами:
  - бетонні, металеві, полімерні та комбіновані вироби;
  - продукція промислового призначення;
  - вироби з деревини.

2. Металопластикові вироби: виготовлення вікон, дверей тощо.
3. Послуги у сфері транспорту:
  - ремонт і обслуговування транспортних засобів;
  - транспортна експедиція;
  - прокат транспортних засобів.
4. Операції з нерухомістю: здача в оренду власного нерухомого майна.
5. Екологічна діяльність:
  - збирання та заготівля відходів як вторинної сировини;
  - поводження з небезпечними відходами.
6. Послуги зберігання: паливно-мастильних матеріалів.
7. Інформаційно-консультаційна діяльність:
  - маркетингові, інформаційні та перекладацькі роботи;
  - консалтингові та інжинірингові послуги.
8. Юридична та аудиторська діяльність: надання професійних послуг у цих сферах.
9. Освітня діяльність: організація конференцій, семінарів, підготовка і перепідготовка фахівців.
10. Інші напрями:
  - операції з цінними паперами, металобрухтом;
  - видавнича діяльність;
  - спортивна і фізкультурно-оздоровча діяльність;
  - посередницькі послуги митного брокера та перевізника.

Крім зазначених напрямів, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є багатoproфільним підприємством із багаторічною історією, яке активно працює в галузі виробництва будівельних матеріалів, екологічних послуг, транспорту, консалтингу та інших сферах. Завдяки широкому спектру діяльності підприємство займає важливу позицію на ринку, забезпечуючи відповідність своєї роботи високим стандартам та

вимогам законодавства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало одним із перших підприємств у будівельній галузі України, яке пройшло сертифікацію за міжнародними стандартами ISO. На підприємстві впроваджена система менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2018, що підтверджує високий рівень організації виробничих процесів.

Система управління якістю побудована на основних принципах і елементах, де центральна роль належить замовнику. Процес виготовлення продукції починається з визначення потреб і вимог клієнтів та спрямований на їх повне задоволення. Дотримання міжнародних стандартів забезпечує виробництво продукції високої якості, яка відповідає очікуванням замовників.

Якість продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підтверджується сертифікатами відповідності та паспортами якості, що є свідченням надійності та відповідності міжнародним вимогам.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. У випадках, передбачених законодавством, підприємство отримує необхідні дозволи та ліцензії на окремі види діяльності.

У відповідності до своїх цілей і завдань підприємство має такі права:

- Укладати договори з юридичними та фізичними особами, а також виступати посередником у виконанні робіт або наданні послуг, що належать до сфери діяльності Товариства.
- Надавати позики працівникам підприємства, а також іншим юридичним і фізичним особам.
- Наймати персонал на основі трудових договорів (контрактів) або інших умов, визначених законодавством.
- Реалізовувати продукцію та майно за цінами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством, – за регульованими цінами та тарифами.
- Використовувати, продавати, передавати, обмінювати чи орендувати засоби виробництва та матеріальні цінності у відповідності до

законодавства.

- Вести зовнішньоекономічну діяльність у встановленому порядку.
- Засновувати філії, представництва та дочірні підприємства як в Україні, так і за її межами.
- Виступати засновником чи учасником інших суб'єктів господарювання, входити до складу асоціацій та об'єднань підприємств.

Товариство володіє майном, яке передали учасники як вклад до статутного капіталу, а також майном, отриманим у результаті господарської діяльності, доходами і придбаними активами.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає за свої зобов'язання всім своїм майном. Учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства, а також ризикують понести збитки, пов'язані з його діяльністю, пропорційно до вартості своїх вкладів.

Фінансові результати діяльності підприємства визначаються через обсяг отриманого прибутку. Чистий прибуток, який залишається після виконання зобов'язань перед бюджетом і інших виплат, використовується згідно з положеннями статуту. Зокрема, він спрямовується на створення фондів розвитку, стимулювання, страхування, соціально-культурних потреб.

Структура підприємства – це внутрішня організація, яка визначає склад підрозділів, а також систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. Вона включає виробничу, загальну та організаційну структури управління. Загальна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена на рисунку 2.1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту, базуючись на поєднанні прав власника щодо господарського використання майна та самоврядування трудового колективу. Підприємство самостійно формує структуру управління, визначає чисельність персоналу, а також, за погодженням з органом управління, встановлює облікову політику.

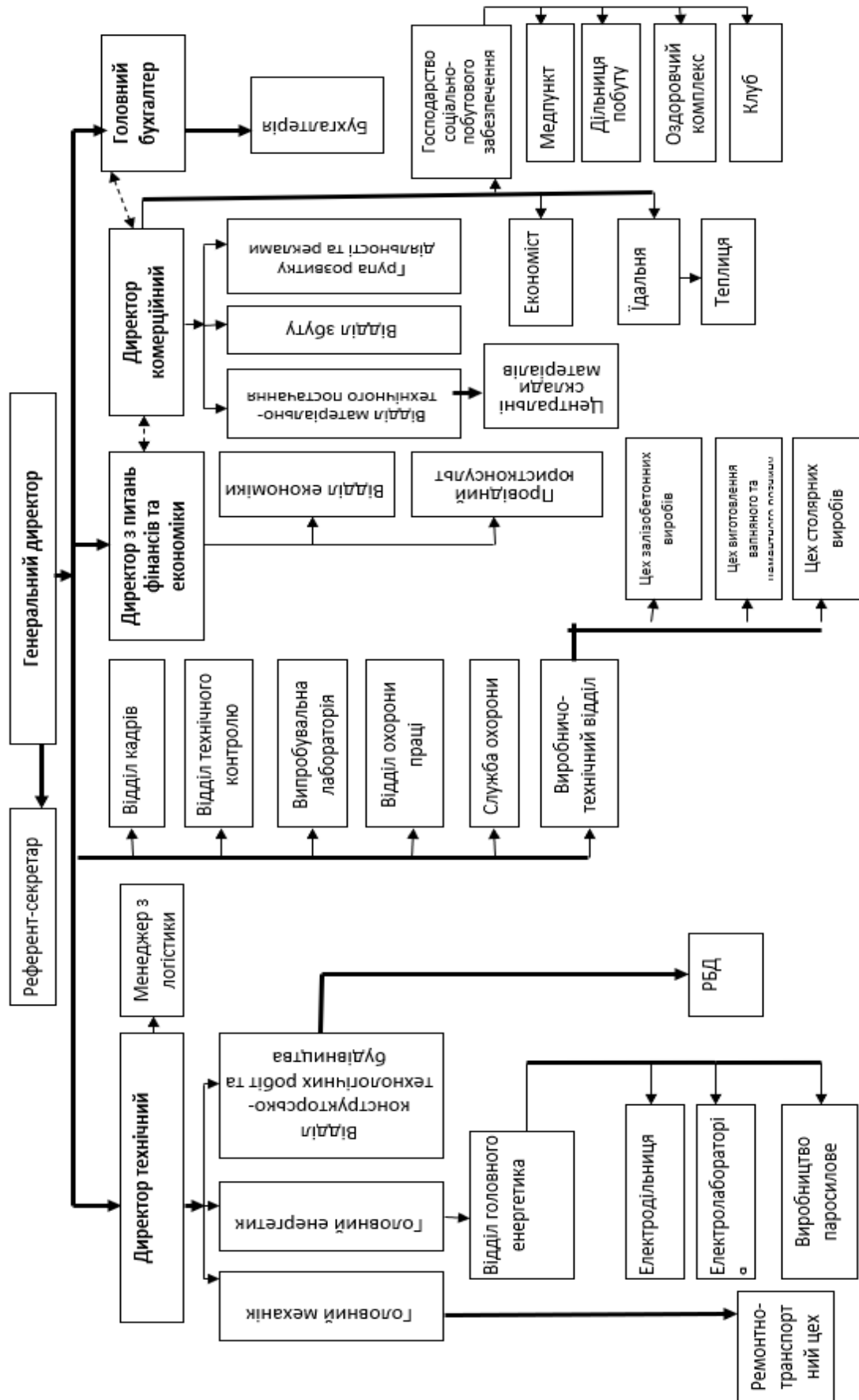


Рис.2.1. Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Поточну діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» організовує виконавчий орган, на чолі якого стоїть генеральний директор. Генеральний директор обирається товариством і наділяється повноваженнями вирішувати всі питання, пов'язані з діяльністю підприємства, за винятком тих, які належать до компетенції Зборів Учасників. Повноваження генерального директора:

- представляє підприємство у взаємодії з іншими організаціями, підприємствами та державними органами;
- діє від імені Товариства без спеціальних доручень;
- укладає угоди, приймає на роботу та звільняє працівників;
- здійснює оперативне управління підприємством.

Збори Учасників не втручаються в оперативну діяльність генерального директора, забезпечуючи чіткий розподіл функцій управління.

Організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має лінійно-функціональний характер. Ця структура ґрунтується на розподілі повноважень і відповідальності між функціями управління. Лінійні керівники безпосередньо взаємодіють із виконавцями, а також співпрацюють із функціональними підрозділами для вирішення управлінських завдань.

Особливості лінійно-функціональної структури управління:

- Розподіл завдань між лінійними керівниками та функціональними підрозділами.
- Чітка відповідальність керівників за роботу своїх підрозділів.
- Координація управлінських рішень для ефективного функціонування підприємства.

Ця структура дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечувати оперативність управління, чіткий контроль над процесами та ефективну взаємодію між усіма рівнями організації.

Одним із недоліків діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є нестача спеціалістів з окремих напрямків. Це може обмежувати ефективність роботи підприємства у певних галузях.

Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегії розвитку, реалізує продукцію, товари та послуги за цінами, які встановлює самостійно або на договірній основі.

Таким чином, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є самостійним багатопрофільним підприємством із широкими правами у здійсненні господарської діяльності, однак централізація управління та брак спеціалістів потребують уваги для підвищення ефективності роботи.

## **2.2. Аналіз ефективності створення та використання комунікацій товариства**

Як уже нами зазначалось у розділі 1, поняття «комунікація» можна розглядати у двох аспектах: як суб'єктивний процес, що включає обмін ідеями, думками, намірами, відчуттями та інформацією, і як об'єкт, тобто сукупність технічних засобів, які забезпечують передачу цієї інформації. Комунікація є специфічною формою взаємодії між людьми, яка спрямована на вдосконалення міжособистісних відносин, створення інформаційних каналів і забезпечення ефективного обміну інформацією. Вона відіграє важливу роль у врегулюванні та оптимізації інформаційних потоків підприємства. Якісно налагоджені комунікації сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства, оскільки є основою для злагодженого функціонування всіх його підсистем.

На нашу думку, прикладне розуміння комунікацій можливе через структурування їхніх сутнісних складових (рис.2.2.).



Рис.2.2. Сутнісні складові поняття «комунікація»

Джерело: [5].

Як бачимо з рисунку 2.2, на думку понад 56% науковців комунікація представлена як процес обміну інформацією. Майже 16% авторів вважає що це є форма зв'язку і сукупність інформації.

Якщо система комунікацій підприємства працює ефективно, це позитивно впливає на всі інші сфери його діяльності. Комунікації мають бути побудовані таким чином, щоб керівництво підприємства отримувало об'єктивну інформацію у зручному форматі та вчасно для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отже, засоби комунікації виступають ключовими компонентами комунікативного процесу. Розглянемо їх більш детально на прикладі досліджуваного ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.1).

Вимоги до інформації в сучасному бізнес-середовищі постійно зростають. Але основні залишаються стабільними: простота і доступність, достовірність, своєчасність. Адже комунікація – це процес, що поєднує усіх працівників, підрозділи підприємства в єдине ціле. Відсутність комунікативного менеджменту призведе до його хаотичної роботи.

Таблиця 2.1. Типи, форми, засоби та канали комунікацій як основні компоненти комунікативного процесу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Типи комунікацій  |  | Форми комунікації   | Канали комунікацій   |  |
|---|--|---|--|--|
| Організаційні утворюються між:<br>- товариством та середовищем  | Міжособові утворюються між:<br>- рівнем і підрозділами<br>- керівником та підлеглими<br>- керівником та робочою групою | - збори<br>- нарада<br>- ділові переговори<br>- бесіда<br>- телефонна розмова               | Формальні, як ті, що передбачені оргструктурою товариства                            | Неформальні, як такі, що не передбачені оргструктурою товариства |
| Засоби комунікації товариства   |  |   |  |  |
| Мовні (вербальні)   |  |   | Немовні (невербальні)  |  |
| Письмові:<br>- планова і звітна документація<br>- пам'ятні записки<br>- доповіді<br>- оголошення<br>- довідники |  | Усні:<br>- телефонні розмови<br>- публічні вступи<br>- наради<br>- безпосереднє спілкування | - поза<br>- міміка<br>- жести<br>- сила<br>- тембр голосу<br>- просторове розміщення |  |

Примітка. Складено автором.

Так, С. Петькун на основі соціологічних досліджень зазначає, що близько 73% американських, 63% англійських і 80% японських менеджерів вважають, що недоліки комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхньої роботи. Досягнути успіху в управлінні можуть лише ті керівники, які зуміли налагодити комунікації на підприємстві та самі є комунікативними (здатними до встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння з підлеглими) [44, с. 25; 49].

О. Бабчинська вказує, що ефективність комунікативного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і навичок, які дадуть можливість використати сучасні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації [4; 5].

Розглянемо більш детально особливості комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме специфіку формування внутрішніх комунікативних систем та зовнішньої системи комунікацій. Сучасні технології змінюють середовище діяльності товариства, постає

необхідність приймати нові виклики й рухатися в часі. Адже конкурентною перевагою на ринку є також і інноваційність інформаційного середовища. До основних проблем налагодження комунікацій в організації нині належать:

- технічні проблеми, пов'язані з вибором засобів зв'язку;
- об'ємність інформації;
- неправильний вибір слів, повідомлення сформульовано неправильно;
- слабка переконливість;
- небажання впроваджувати інновації;
- некомпетентність як відправника, так і одержувача повідомлення;
- надзвичайна емоційність тощо.

Сьогодні в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» керівництво усвідомлює важливість інформації та зосереджує свою увагу на удосконаленні управління комунікаціями. Чим ефективніше налагоджений комунікативний менеджмент, тим якісніші управлінські рішення будуть прийняті. Основною комунікативного менеджменту товариства є становлення внутрішніх комунікативних систем та комунікацій із зовнішнім середовищем.

1. Формування комунікацій всередині ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає в себе:

- відносини між керівником і підлеглими у процесі не лише роботи, а й навчання, підготовка професійного персоналу, його мотивація, мобільність;
- обмін повідомленнями, ідеями, планами й рішеннями;
- обмін інформацією з приводу реалізації завдань;
- використання технологій комунікативного менеджменту в управлінні ризиками та міжнародній діяльності підприємства;
- розвиток корпоративної культури підприємства.

Комунікації відбуваються усно і письмово, за допомогою невербальних сигналів (міміки, жестів, положення тіла), електронних засобів зв'язку. Система внутрішньої комунікації формується із використанням різноманітних інструментів, таких як: особисті бесіди, різні види нарад, збори, поширення інформації на дошках оголошень, подарунки на свята та персональні події,

соціальна допомога окремим співробітникам, дні відкритих дверей тощо.

Комунікація у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поділяється на формальну і неформальну. Формальна комунікація – це офіційна інформація, що надходить від керівника до підлеглих та навпаки. Це її циклічний рух, на основі якого приймаються рішення (рис. 2.3). Вона буває горизонтальною (обмін інформацією між співробітниками на одному ж рівні ієрархії), вертикальною (зверху вниз і знизу вгору) і діагональною (інформація циркулює між співробітниками різних рівнів організації). Неформальна комунікація є доповненням до формальних каналів і також відіграє важливу роль. Це поширення інформації з неофіційних джерел у формі чуток, що не завжди свідчить про її достовірність. Але швидкість є набагато більшою, а новини, як правило, останніми [59-60].

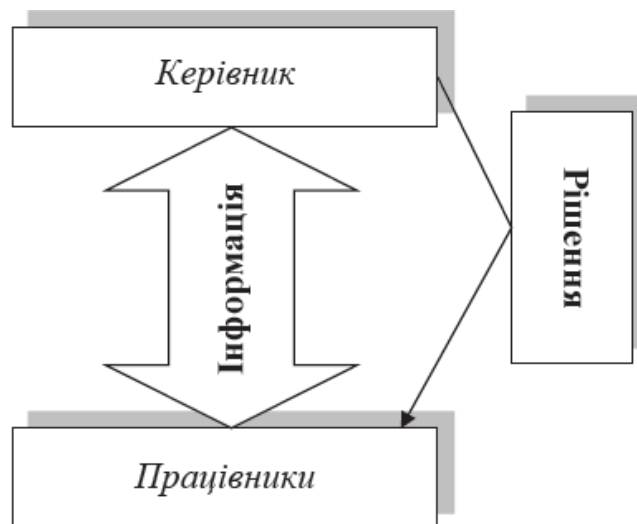


Рис.2.3. Рух інформації всередині ТДВ «Хмельницькзалізобетон»  
Примітка. Складено автором.

Багато керівників роблять помилки, коли вважають, що підлеглим не варто доносити весь обсяг інформації про стан та перспективи розвитку підприємства. Організація комунікацій не лише зверху вниз (від керівника до підлеглого), а й зворотний зв'язок сприяє відсутності формування авторитарної системи на підприємстві, втрати або викривлення інформації. Результати досліджень щодо ефективності комунікацій знизу вгору свідчать: керівники підприємств отримують лише близько 10% інформації, надісланої

працівниками [44, с. 27]. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не є виключенням у цій статистиці.

Підкреслимо, що, зі свого боку, зовнішня комунікаційна система є більш складною. Це зв'язки з партнерами по бізнесу, споживачами, конкурентами, операторами ринкової інфраструктури, інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки), зв'язки з громадськістю і органами влади.

Імідж підприємства в очах оточення, його позиціонування на ринку є якісними характеристика діяльності. Public Relations (PR), або зв'язки з громадськістю – це становлення ставлення до компанії загалом, формування позитивної суспільної думки про неї, основа її комунікативної політики. Застосування PR-технологій передбачає представлення населенню інформації, що відображає соціальне значення організації, її екологічну відповідальність, стабільність і надійність, створить позитивний образ, підкреслить значущість подій, внесків у розвиток територіальних одиниць, лідерів у очах громадськості, приверне увагу суспільства.

За результатами опитування представників системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало відомо, що керівники різного рівня витрачають 50–90 % свого часу саме на комунікації. Здається, що це багато, але стає зрозуміло, що це не так, з огляду на те, що керівник постійно бере участь у виконанні своїх ролей у міжособистісних відносинах, у процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, обміні інформацією, мотивації та контролі.

Основними завданнями системи управління комунікаціями є: інформаційна підтримка управління змінами, інформаційна підтримка управлінських рішень; розробка нових технологій; виявлення комунікаційних та управлінських проблем підприємства; зниження опору співробітників організації змін; створення корпоративного колективу та мотивація співробітників. Саме тому, що обмін інформацією входить у всі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який зв'язує частини товариства в єдине ціле.

У господарській діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовуються різні засоби, види та форми зв'язку. Завдання полягає насамперед у вмілому використанні різних видів спілкування, серед яких можна назвати такі:

експресивний – виразний, що характеризується експресивністю – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після тривалої розлуки);

інформування, супровід (читання лекції в актовій залі, виступ по радіо тощо);

соціально-ритуальний – застосування норм та звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

переконуючий – готовність впливати на інших, висловлювання захоплення, прохання, що особливо важливо для політиків, юристів, продавців; паралінгвістична комунікація – комунікація за допомогою мимики очей та рота, а також пози руху (передача різних відтінків повідомлення, його явного змісту).

Не слід недооцінювати можливості невербального спілкування, що є невід'ємною частиною міжособистісного спілкування. Справа в тому, що дуже часто неможливо передати свої емоції, душевний стан, переживання тощо без використання певних рухів, мимики, тембру голосу тощо.

Різні види та способи комунікування можна поділити на три групи: письмові, усні та візуальні. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній вербальний контакт, за допомогою якого можна донести всі деталі, уточнити незрозумілі питання і тим самим унеможливити нерозуміння завдання.

Існують певні правила успішної реалізації вертикальних комунікацій: недопущення дрібної опіки над підлеглим, що призводить до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії; достатній розголос, щоб запобігти здогадкам і пліткам; правильний, ввічливий стиль мовлення. Удосконалення організації внутрішньої комунікації виходить з цілей та стратегій товариства, реалізується в тактичних умовах, має свої цілі, програми

та бюджет. Покращання зв'язку з підприємствами зосереджується в інформаційних потоках. Адресні інформаційні потоки створюють психологічну атмосферу, робочий настрій, допомагають зменшити непорозуміння.

Від правильності вирішення та здійснення відповідних дій, що забезпечать покращання ситуації, залежить достовірність, своєчасність та повнота отриманої інформації. Тому роль комунікаційного менеджменту полягає, передусім, у наданні інформації про реалізацію всіх видів та форм системи управління, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація.

Керівництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» постійно вирішує питання доцільності та ефективності, тобто співвідношення витрат (грошей, часу, зусиль) і результату. Внутрішньопідприємницькі комунікації – відносно новий вид діяльності для вітчизняних підприємств. Необхідність у них стала відома нещодавно, і важливість цінується підприємцями. Дійсно, далеко не всі керівники розуміють, навіщо потрібні внутрішні комунікації. Знайти кваліфікованого фахівця, забезпечити всім необхідним для роботи, платити заробітну плату і податки – усе це вимагає згаданих вище витрат.

Для великих же підприємств, яким є ТДВ «Хмельницькзалізобетон», питання внутрішніх комунікацій – це завдання для цілого колективу фахівців, отже, витрати ще більші. Однак у великих підприємствах необхідність внутрішніх комунікацій очевидніша, а отже, рішення про створення відповідного підрозділу якоюсь мірою приймається керівником швидше. Основними потребами побудови системи внутрішніх комунікацій є: мотивація персоналу; формування корпоративної культури підприємства; формування та підтримка іміджу підприємства-роботодавця; підвищення ефективності роботи. Завдяки спілкуванню будуються довіра та взаєморозуміння поглядів, різних думок, дій та завдання.

У процесі роботи в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується корпоративна культура, що узгоджується з усіма стандартами, принципами,

цінностями, нормами етикету. Потрібно, щоб цей процес відбувався не стихійно, а заздалегідь. У цьому разі можливе формування корпоративної культури, яка зможе ефективно працювати. Важливу роль у цьому процесі відіграє внутрішня комунікація. Без неї процес управління просто неможливий. Існує пряма залежність між налагодженим комунікативним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих підрядників, груп співробітників та підприємства загалом.

Отже, у цілому, можна зробити висновок про те, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено комплексну систему комунікацій, яка включає такі елементи:

- Внутрішня документація: регламенти, положення та стандарти, які визначають правила взаємодії між підрозділами.
- Засоби зв'язку: використання електронної пошти, телефонного зв'язку та внутрішньої мережі для оперативного обміну інформацією.
- Регулярні зустрічі та наради: щотижневі збори керівників для обговорення поточного стану справ та прийняття стратегічних рішень.
- Зворотній зв'язок: механізми збору пропозицій і зауважень від співробітників, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Комунікації використовуються в управлінні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» для реалізації управлінської діяльності, зокрема:

1. Планування: формування виробничих планів, розподіл завдань між підрозділами.
2. Організації: координація роботи цехів, служб і відділів для досягнення поставлених цілей.
3. Мотивації: передача інформації, яка стимулює співробітників до підвищення продуктивності та якості роботи.
4. Контролю: моніторинг виконання завдань через регулярні звіти та аналіз показників діяльності.

Для підвищення ефективності комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує сучасні технології, зокрема:

офіційний корпоративний сайт; корпоративні чат-боти для оперативного інформування працівників. Створення та ефективне використання комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сприяє узгодженій роботі всіх підрозділів, своєчасному прийняттю рішень і досягненню стратегічних цілей. Завдяки налагодженим інформаційним потокам підприємство забезпечує високу якість продукції та ефективність управлінських процесів.

Для проведення оцінки ефективності комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за описаними вище показниками, потрібні дані про внутрішні процеси підприємства, результати опитувань працівників, показники продуктивності та інші статистичні дані. На основі стандартного підходу до оцінки наведемо результати такої оцінки (табл.2.2.).

Таблиця 2.2. Результати оцінки ефективності комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Показники  | Поточний стан   | Оцінка  |
|--|---|---|
| Кількісні показники                              |   |   |
| Швидкість передачі інформації                    | Час передачі інформації між підрозділами становить у середньому 2 робочі дні через використання паперових документів і затримки в комунікації | Помірна ефективність. Необхідно впроваджувати електронний документообіг для зниження затримок |
| Обсяг інформації, що циркулює                    | Кількість оброблених документів – 500 одиниць на місяць. У більшості випадків це звіти, інструкції, службові записки та накази                | Адекватний обсяг, але є можливості автоматизації  |
| Кількість помилок або непорозумінь               | Помилки в завданнях виникають у більшості випадків через некоректну або неповну інформацію  | Високий рівень помилок, необхідно посилити контроль передачі інформації та зворотний зв'язок  |
| Рівень використання сучасних засобів комунікації | Лише 30% працівників активно використовують електронні інструменти, решта покладаються на телефонний або паперовий обмін                      | Низький рівень цифровізації, рекомендовано інтегрувати ІТ-системи                             |
| Кількість зворотних зв'язків                     | Лише 50% співробітників регулярно надають зворотний зв'язок   | Потрібно створити сприятливі умови для активнішого обміну думками                             |

Продовження табл.2.2.

| Якісні показники                            |  |  |
|---|--|--|
| Рівень розуміння інформації співробітниками | За результатами опитування 65% працівників розуміють поставлені завдання з першого разу  | Середній рівень, необхідно покращити чіткість інструкцій                     |
| Якість прийнятих рішень                     | Більшість управлінських рішень реалізуються успішно, але у 20% випадків спостерігається затримка через неправильну координацію | Достатній рівень, але є потенціал для покращення координації                 |
| Рівень задоволеності комунікаціями          | За опитуванням, 70% співробітників задоволені якістю внутрішніх комунікацій  | Позитивний результат, але варто врахувати думку решти 30%                    |
| Скорочення конфліктів                       | Конфлікти через помилки в передачі інформації трапляються раз на місяць  | Потрібно мінімізувати помилки через автоматизацію та тренінги                |
| Ефективність зворотного зв'язку             | Лише половина зворотних зв'язків враховується в управлінських рішеннях   | Низька ефективність, рекомендовано посилити увагу до відгуків співробітників |
| Операційні показники                        |  |  |
| Рівень інтеграції комунікацій               | Комунікації інтегровані в основні процеси, але відсутність цифрових рішень уповільнює їх                                       | Потрібно активніше впроваджувати сучасні інструменти                         |
| Рівень залученості персоналу                | Лише 60% працівників беруть участь у внутрішніх обговореннях і процесах ухвалення рішень                                       | Середній рівень, варто мотивувати співробітників до активної участі          |
| Стратегічні показники                       |  |  |
| Вплив на досягнення стратегічних цілей      | Підприємство досягає більшості стратегічних цілей, але виникають затримки у впровадженні інновацій                             | Достатньо ефективно, але необхідно покращити стратегічне планування          |
| Рівень інноваційності у комунікаціях        | Відсутні автоматизовані системи управління комунікаціями   | Низький рівень, потрібна цифровізація  |
| Вплив на корпоративну культуру              | Комунікації сприяють згуртованості колективу, але потребують подальшого вдосконалення  | Позитивно впливає, але є простір для вдосконалення                           |

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

На основі цих результатів можна зробити висновок про необхідність впроваджувати сучасні цифрові інструменти, регулярно проводити тренінги для працівників щодо ефективної комунікації, посилити роль зворотного зв'язку у прийнятті управлінських рішень, автоматизувати документообіг для скорочення часу передачі інформації, а також проводити регулярні опитування працівників для моніторингу задоволеності комунікаціями.

Підкреслимо також, що в умовах війни роль комунікацій у системі управління товариством суттєво зростає, адже забезпечення оперативного обміну інформацією, узгодження дій між працівниками та керівництвом, а також адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі є критично важливими. Ефективна комунікація стає запорукою стабільності роботи підприємства, підтримки персоналу та досягнення його стратегічних цілей навіть у кризових умовах. Основними особливостями комунікацій товариства в умовах війни виступають:

1. Необхідність швидкої передачі інформації між підрозділами для своєчасного прийняття рішень і реагування на зовнішні виклики.
2. Використання сучасних технологій для миттєвого обміну даними.
3. Забезпечення постійного зв'язку між керівництвом та працівниками, навіть у випадку фізичного віддалення (переміщення співробітників, робота в умовах евакуації).
4. Захист інформації від витоків або доступу сторонніх осіб, особливо якщо товариство займається критично важливою діяльністю.
5. Комунікації повинні включати елементи підтримки працівників, адже в умовах війни їхній психологічний стан безпосередньо впливає на продуктивність роботи.

У цілому, комунікаційна система ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє середню ефективність із позитивною динамікою. Впровадження сучасних технологій та вдосконалення процесів зворотного зв'язку дозволить підприємству досягти більшої продуктивності та покращити управлінські процеси.

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1. Інструменти та моделі створення та використання комунікацій в управлінні товариством

Ефективне управління підприємством неможливе без належно організованих комунікаційних процесів, які забезпечують обмін інформацією між учасниками трудового процесу та створюють оптимальні умови для продуктивної колективної діяльності [8, С.156-162]. У процесі налагодження комунікацій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на окрему увагу заслуговує питання стратегії комунікацій товариства [59; 60]. Процес формування такої стратегії у товаристві повинен відбуватись за певною логічною послідовністю, що відображена на рисунку 3.1.



Рис.3.1. Процес формування комунікативної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором.

Комунікативна стратегія розвитку – це система заходів, організованих працівниками підприємства, які спрямовані на потенційних споживачів через

доведення й донесення інформації до їхньої свідомості. Важливу роль в її побудові відіграють інструменти створення та використання комунікацій в управлінні товариством.

Проявлення дії засобів налагодження ефективних комунікацій в управлінні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.1.) дає змогу досягти відповідного результату підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Таблиця 3.1. Засоби забезпечення ефективності комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Найменування засобу   | Інструменти запровадження засобу  | Проявлення дії засобу  |
|-----------------------|---|--|
| Управління персоналом | Зібрання, наради, система адаптації, корпоративні тренінги  | Організація комунікацій відповідно до інтересів підприємства                                       |
| Паблік рілейшенз      | Листівки, розсилання повідомлень, фокус-групи, анкетування, система опитування, інтернет-бренди.                        | Формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві   |
| Маркетинг             | Система опитування, інтернет-бренди, фокус-групи, пробні експерименти та демонстраційні версії бізнес-рішень в Інтернет | Просування товарів та послуг підприємства на ринок; виявлення потреб цільового сегменту в Інтернет |
| Реклама               | Інтернет-бренди, розсилання повідомлень, фокус-групи  | Привернення уваги, формування бажання й активності цільового сегменту в Інтернет                   |
| Конфліктологія        | Зібрання, наради, система адаптації, корпоративні заходи, анкетування   | Усунення протиріч між компаніями-учасниками підприємства   |

Примітка. Складено автором за даними [62].

Реалізація заходів щодо побудови та підвищення ефективності комунікаційних процесів є основою для формування та корегування принципів корпоративної культури підприємства, зокрема стосовно організації інформаційних потоків між компаніями-учасниками [20-21].

Для вдосконалення комунікацій у системі управління підприємством доцільно впровадити такі заходи:

1. Використання сучасних інформаційних технологій: запровадження елементів сучасних інформаційних технологій у процес комунікації може поліпшити рівень безпеки та ефективності інформаційних потоків. Запровадження сучасних інформаційних технологій (ІТ) у процес комунікацій підприємства є одним із ключових інструментів підвищення ефективності інформаційних потоків та забезпечення їх безпеки. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати обмін даними, забезпечувати швидкий доступ до необхідної інформації, а також підвищувати якість управлінських рішень. До основних напрямів використання ІТ у комунікаціях належать:

1. Розгортання систем корпоративного зв'язку, які сприяють налагодженню внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства.

2. Впровадження CRM- і ERP-систем, які дозволяють оптимізувати роботу з клієнтами та ресурсами підприємства, забезпечуючи прозорість і злагодженість процесів.

3. Використання електронних каналів обміну інформацією, зокрема систем електронного документообігу, EDI та електронної пошти, для швидкої та надійної передачі даних.

4. Забезпечення інформаційної безпеки, яке досягається через використання систем шифрування, технологій аутентифікації та інших засобів захисту.

Сучасні ІТ також сприяють інтеграції бізнес-процесів, дозволяючи підприємству реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність. Наприклад, електронні платформи для співпраці або віртуальні офіси дозволяють ефективно працювати навіть у режимі віддаленої роботи. Таким чином, використання інформаційних технологій у комунікаціях не лише поліпшує інформаційні потоки, але й сприяє стратегічному розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

2. Розробка ефективної комунікаційної політики: здійснення ефективної комунікаційної політики є важливим інструментом збереження та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ефективна комунікаційна політика є ключовим елементом сучасного управління, що забезпечує збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Вона охоплює цілеспрямоване планування, організацію та контроль інформаційних потоків, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Основними етапами розробки ефективної комунікаційної політики є:

- аналіз поточних комунікаційних процесів. Оцінка існуючих каналів зв'язку, механізмів обміну інформацією та ефективності їх використання;
- визначення ключових цілей. Формулювання стратегічних завдань, таких як поліпшення внутрішніх комунікацій, посилення бренду або підвищення рівня взаємодії із клієнтами та партнерами;
- розробка інструментів та каналів комунікації. До них можуть входити внутрішні інформаційні системи, корпоративні портали, CRM-системи, соціальні медіа, електронні листування та регулярні зустрічі;
- створення регламентів і стандартів. Це забезпечує структурованість та системність комунікацій. Визначення процедур обміну інформацією дозволяє мінімізувати помилки та уникати дезінформації;
- моніторинг та коригування. Постійне відстеження ефективності комунікаційної політики з подальшим внесенням необхідних змін.

Ефективна комунікаційна політика допомагає підприємству вирішувати такі завдання, як підвищення прозорості внутрішніх процесів, оперативне реагування на ринкові зміни, покращення іміджу компанії та зміцнення відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами. Прикладом є впровадження корпоративних порталів, які дозволяють інтегрувати комунікаційні процеси, забезпечуючи доступ до інформації для всіх працівників у режимі реального часу. Такі рішення сприяють підвищенню продуктивності роботи та зміцненню корпоративної культури. Таким чином, розробка та впровадження комунікаційної політики є важливим стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку, підвищувати

ефективність управління та зберігати конкурентоспроможність.

Ефективна система комунікацій є основою для забезпечення злагодженості дій усіх підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей. Вона включає організацію, регулювання та оптимізацію всіх інформаційних потоків, що сприяє своєчасному прийняттю рішень та їх реалізації.

Основні етапи побудови ефективної системи комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Аналіз існуючих комунікаційних процесів. На цьому етапі вивчаються поточні канали зв'язку, визначаються їх сильні та слабкі сторони, а також виявляються ключові проблеми у взаємодії між підрозділами.

2. Проектування структури комунікацій. Формується система інформаційних потоків, яка забезпечує безперервний і точний обмін інформацією між всіма рівнями організації.

3. Інтеграція сучасних технологій. Використання таких інструментів, як ERP-системи, CRM-платформи, корпоративні портали, електронні документообіги та хмарні рішення, дозволяє значно підвищити швидкість і якість комунікацій.

4. Розробка регламентів комунікацій. Визначаються стандарти обміну інформацією, процедури погодження рішень, відповідальність за передачу даних та контроль інформаційних потоків.

5. Навчання персоналу. Забезпечення працівників знаннями і навичками, необхідними для ефективного використання комунікаційних інструментів [16].

Побудова ефективної системи комунікацій дозволяє забезпечити прозорість процесів управління, уникнути дублювання завдань і конфліктів між працівниками. Також вона створює умови для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, впровадження ERP-системи допомагає інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину платформу, забезпечуючи безперервний обмін даними між виробництвом,

фінансами, маркетингом і логістикою. Це сприяє ефективній координації дій та зниженню витрат. Таким чином, ретельне регулювання та організація інформаційних потоків формують основу ефективної системи комунікацій, що є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством та його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі [21, С.79-81].

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості організації внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Внутрішні комунікації забезпечують узгоджену роботу підрозділів, злагодженість дій працівників і оптимізацію робочих процесів. Зовнішні комунікації, у свою чергу, спрямовані на взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи формуванню позитивного іміджу та зміцненню ринкових позицій підприємства. Для оптимізації цих процесів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно використовувати різні моделі:

1. Модель системного управління комунікаціями. Ця модель базується на інтеграції всіх комунікаційних потоків у єдину систему. Вона включає:

- вертикальні комунікації: забезпечують взаємодію між керівництвом і підлеглими, передачу завдань, контроль і звітування;
- горизонтальні комунікації: забезпечують співпрацю між підрозділами одного рівня для координації дій;
- зовнішні канали: створюють механізми взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами.

Основним інструментом цієї моделі є ERP-системи, які об'єднують всі бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи прозорість і контроль над комунікаціями.

2. Модель комунікаційного циклу. Ця модель спрямована на оптимізацію інформаційних потоків шляхом побудови циклічної системи комунікацій:

Етап 1: Збір даних – інформація збирається з усіх джерел (внутрішніх і зовнішніх).

Етап 2: Аналіз інформації – дані обробляються для виявлення ключових проблем і можливостей.

Етап 3: Прийняття рішення – на основі аналізу формується стратегія взаємодії.

Етап 4: Передача рішень – інформація про прийняті рішення поширюється через канали комунікації.

Етап 5: Зворотний зв'язок – здійснюється оцінка ефективності реалізації рішень.

Ця модель дозволяє оптимізувати не лише передачу інформації, а й контроль її впровадження.

3. Модель цифрових комунікацій. У сучасних умовах особливу популярність здобула модель, яка базується на використанні цифрових технологій. Основними компонентами цієї моделі є:

- CRM-системи: для управління відносинами з клієнтами;
- системи електронного документообігу: для внутрішньої комунікації та автоматизації процесів;
- хмарні платформи: для забезпечення доступу до даних у режимі реального часу;
- цифровий маркетинг: для взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, email-розсилки та онлайн-платформи.

Ця модель дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити високу адаптивність до змін у ринкових умовах.

4. Модель Agile-комунікацій. Ця модель базується на принципах гнучкості та адаптивності. Її ключовими аспектами є:

- короткі цикли зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок отримується на кожному етапі реалізації проєкту;
- регулярні наради (stand-up meetings). Це дозволяє командам синхронізувати свої дії та швидко вирішувати поточні проблеми;

- прозорість процесів. Усі учасники команди мають доступ до актуальної інформації.

Agile-комунікації особливо ефективні для компаній, які працюють у динамічних ринкових умовах або реалізують інноваційні проєкти.

5. Модель мережевих комунікацій. Ця модель спрямована на оптимізацію взаємодії між підприємством і зовнішнім середовищем через побудову мережевих відносин. Основою моделі є партнерство, кооперація та використання платформ для спільної роботи. Вона включає:

- платформи для обміну інформацією: наприклад, LinkedIn або професійні форуми;
- інтеграцію з постачальниками та клієнтами: через онлайн-системи або торгові майданчики;
- партнерські зв'язки: для спільного використання ресурсів та обміну досвідом.

Загалом, основні складові моделі оптимізації комунікацій підприємства систематизовані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Складові моделі оптимізації комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

| Компонент               | Опис   | Приклади використання   |
|-------------------------|--|---|
| Внутрішні комунікації   | Обмін інформацією між підрозділами, працівниками та керівництвом підприємства                        | Вертикальні (накази, звіти) та горизонтальні комунікації (обговорення між відділами)  |
| Зовнішні комунікації    | Взаємодія з клієнтами, постачальниками, партнерами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами | CRM-системи, зовнішні маркетингові кампанії, комунікація через соціальні мережі       |
| Інформаційні технології | Використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації та прискорення комунікаційних процесів | ERP-системи, електронний документообіг, хмарні платформи, електронна пошта            |
| Зворотний зв'язок       | Отримання оцінок та рекомендацій від працівників, клієнтів або партнерів щодо покращення процесів    | Анкетування співробітників, відгуки клієнтів через соціальні мережі чи CRM-системи    |
| Стандарти та регламенти | Розробка єдиних правил та процедур для оптимізації інформаційних потоків                             | Регламент комунікацій між відділами, визначення термінів відповіді на запити клієнтів |

Продовження табл.3.1.

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| Інструменти аналітики             | Системи збору, аналізу та візуалізації даних для оцінки ефективності комунікацій                 | ВІ-системи (Business Intelligence), дашборди, моніторинг ключових показників ефективності   |
| Платформи для співпраці           | Інструменти, які дозволяють співробітникам працювати спільно в режимі реального часу             | Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana, Zoom   |
| Корпоративна культура             | Система цінностей, правил і норм, що визначають стиль комунікацій у компанії                     | Створення політики відкритого спілкування, впровадження програм навчання для розвитку комунікаційних навичок                                    |
| Телекомунікаційна інфраструктура  | Технічне забезпечення комунікаційних процесів, яке дозволяє ефективно обмінюватися інформацією   | Мережеві технології, системи відеоконференцій, канали передачі даних  |
| Мережеві комунікації              | Взаємодія з зовнішніми партнерами через спеціалізовані платформи та мережі                       | Електронні торговельні майданчики, галузеві портали, соціальні платформи для професійного спілкування   |
| Гнучкі підходи (Agile)            | Впровадження адаптивних методів організації роботи, що забезпечують швидке реагування на зміни   | Регулярні наради, швидке тестування комунікаційних рішень, короткі цикли зворотного зв'язку   |
| Навчання та розвиток персоналу    | Підвищення кваліфікації співробітників для ефективного використання комунікаційних інструментів. | Тренінги з використання CRM-систем, навчання ефективному спілкуванню та управлінню конфліктами.   |
| Моніторинг та оцінка ефективності | Постійне відстеження результатів комунікацій та внесення корективів.                             | Звіти про виконання завдань, аналіз результатів маркетингових кампаній, оцінка продуктивності внутрішніх комунікацій через опитування персоналу |

Примітка. Складено автором.

Прийняття управлінських рішень у процесі управління підприємством базується на аналізі інформації, яка є ключовим об'єктом системи комунікацій. Ця інформація надходить як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Однією з головних проблем у цьому процесі є формування та управління комунікаційними потоками в умовах невизначеності.

Основне призначення системи комунікацій підприємства полягає у забезпеченні належного рівня інформаційного обміну між структурними елементами підприємства та зовнішнім середовищем. Такий обмін має відбуватися з урахуванням наступних вимог:

достатня швидкість передачі інформації;

мінімізація втрат і спотворень у процесі комунікації;  
забезпечення необхідного рівня захисту конфіденційних даних.

Система комунікацій повинна бути оснащена відповідними ресурсами, технологіями та механізмами взаємодії як між внутрішніми елементами підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Вона повинна формуватися на основі збалансованих компонентів, які інтегрують соціально-економічні та технологічні складові.

Враховуючи ці аспекти, систему комунікацій можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів і об'єктів), які забезпечують ефективний обмін інформацією всередині підприємства та з зовнішнім середовищем, утворюючи соціально-економічну та технологічну підсистеми (рис. 3.2.).

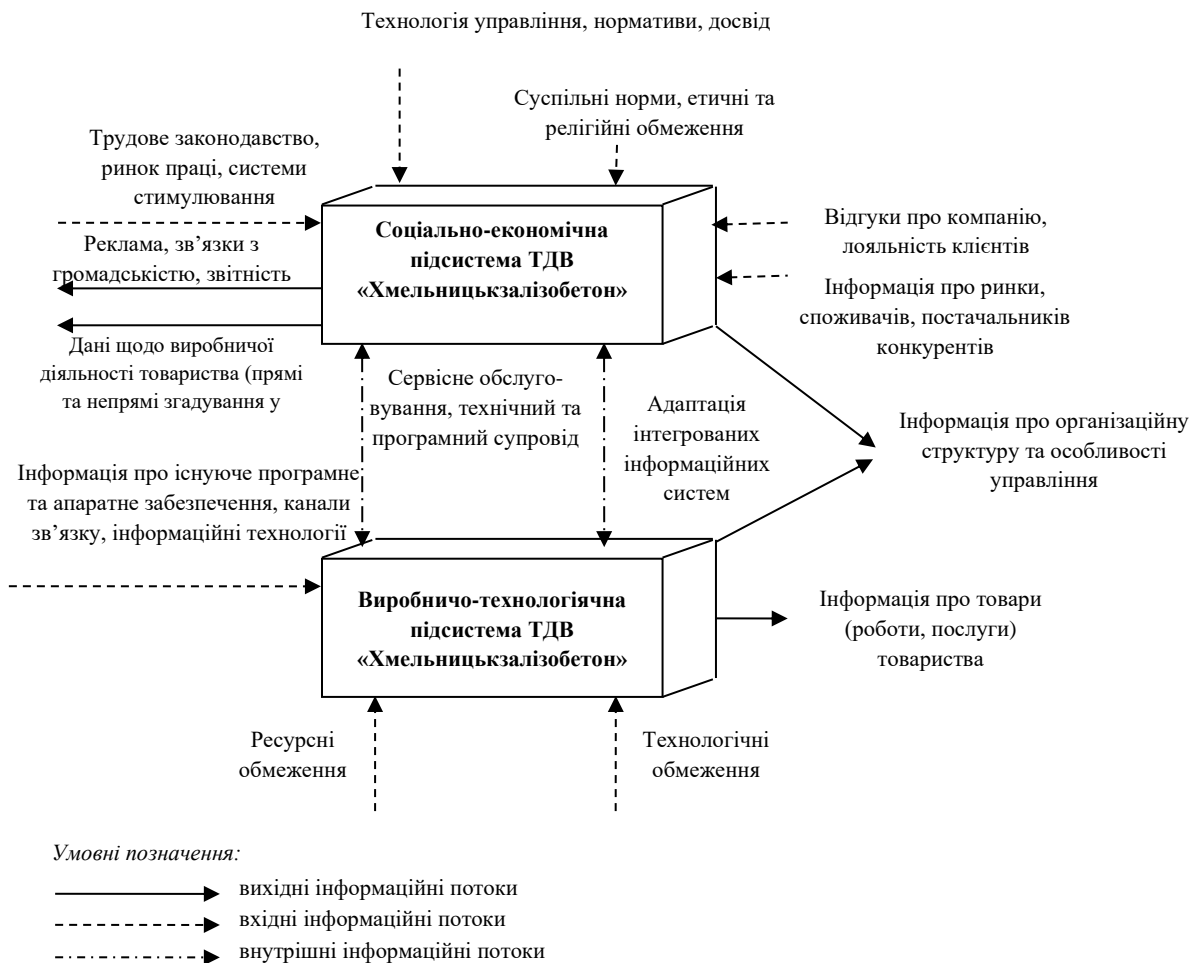


Рис. 3.2. Система комунікацій ТДВ «Хмельницькзаліобетон»  
Примітка. Складено автором.

Важливість соціально-економічної складової комунікаційної системи пояснюється тим, що повністю автоматизувати обмін інформацією неможливо. Допоки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій (матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння ІКТ, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо). Кожен з названих елементів соціально-економічної підсистеми комунікацій може бути оцінений за допомогою низки показників.

Виробничо-технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, котра забезпечує автоматизацію обміну інформацією (її основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку). Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які надалі визначають ефективність цієї частини системи комунікацій.

Оптимізація комунікацій підприємства вимагає комплексного підходу, який передбачає використання сучасних технологій, впровадження циклічних моделей та адаптацію до специфіки ринку. Використання зазначених моделей сприяє підвищенню ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, забезпечуючи підприємству стабільність і конкурентоспроможність на сучасному ринку.

В умовах війни доцільно використовувати такі інструменти комунікацій для управління:

1. Кризові наради (регулярні зустрічі керівництва з підрозділами для обговорення поточного стану справ, пріоритетів та ризиків).
2. Оперативні повідомлення (постійне інформування співробітників про зміни у планах роботи, розпорядженнях або зовнішніх умовах).
3. Підтримка морального духу (організація регулярних зустрічей з працівниками, на яких обговорюються не лише робочі питання, а й заходи підтримки (допомога сім'ям, психологічні консультації тощо)).
4. Інформаційна прозорість (чітке пояснення співробітникам цілей

компанії, поточного стану справ і планів на майбутнє, що знижує рівень тривожності).

5. Зворотний зв'язок (регулярне отримання відгуків від працівників через опитування або зустрічі, щоб враховувати їхні потреби та побоювання).

Створення та використання ефективної системи комунікацій в умовах війни є критичним фактором виживання та стабільної роботи підприємства. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це означає не лише підтримку стабільності операційної діяльності, але й забезпечення згуртованості команди, адаптацію до швидких змін і готовність до вирішення кризових ситуацій. Використання сучасних цифрових технологій, захист інформації та підвищення уваги до потреб працівників є ключовими елементами успішного управління в цей складний період.

### **3.2. Впровадження цифрових технологій у комунікаційну систему товариства**

Цифровізація комунікаційної системи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим етапом його розвитку в умовах сучасної інформаційної економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси управління, покращити взаємодію між працівниками, підвищити ефективність обміну інформацією та швидкість прийняття рішень. Зокрема, такі технології, як CRM-системи (Customer Relationship Management), ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та хмарні рішення, стали невід'ємними елементами сучасного корпоративного середовища.

Одним із головних переваг впровадження цифрових технологій є автоматизація комунікаційних процесів. CRM-системи дозволяють підприємствам систематизувати дані про клієнтів, їхні потреби та історію взаємодії. Це дає можливість не лише підтримувати довгострокові відносини з клієнтами, але й аналізувати їхню поведінку для підвищення ефективності маркетингових стратегій. ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдину платформу, що дозволяє зменшити кількість помилок через

дублювання інформації та покращити координацію між підрозділами.

Окрім цього, використання хмарних технологій забезпечує підприємствам доступ до інформації в реальному часі, незалежно від географічного розташування працівників. Це особливо актуально в умовах віддаленої роботи, коли швидкість і доступність даних визначають ефективність виконання завдань. Хмарні платформи також знижують витрати на IT-інфраструктуру, оскільки не потребують дорогого обладнання для зберігання та обробки даних.

Ще одним важливим аспектом є безпека даних. Використання сучасних інструментів захисту, таких як шифрування, багатофакторна аутентифікація та системи Firewall, дозволяє мінімізувати ризики витоку інформації. Це особливо важливо для захисту конфіденційних даних, таких як фінансова інформація, дані клієнтів або внутрішні стратегії компанії.

Однак впровадження цифрових технологій не позбавлене викликів. Одним із основних є висока вартість інтеграції таких рішень. Установка CRM-чи ERP-систем вимагає значних фінансових вкладень, які не всі підприємства можуть дозволити. Крім того, процес цифровізації потребує адаптації персоналу до нових інструментів, що включає навчання працівників і зміну корпоративної культури.

Щоб подолати ці перешкоди, підприємства можуть впроваджувати цифрові технології поступово, починаючи з найпростіших і найважливіших рішень, які мають найвищий потенціал для підвищення ефективності. Наприклад, першим кроком може бути запровадження електронного документообігу, який дозволить автоматизувати процеси обміну інформацією та знизити витрати на паперову документацію.

Крім того, важливо розробити стратегію цифрової трансформації, яка враховуватиме потреби підприємства, його фінансові можливості та специфіку діяльності. Ця стратегія має бути орієнтована на довгостроковий результат, а її реалізація повинна супроводжуватися постійним моніторингом і корекцією на основі зворотного зв'язку від працівників.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у комунікаційну систему підприємства сприяє оптимізації управління, покращенню інформаційних потоків та зниженню витрат. Незважаючи на певні виклики, пов'язані з цифровізацією, її переваги значно переважають ризики, забезпечуючи підприємствам підвищення конкурентоспроможності та здатність ефективно функціонувати в умовах динамічних ринкових змін.

Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного управління, оскільки вони сприяють прискоренню передачі інформації, зниженню ризику помилок і підвищенню продуктивності. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впровадження цифрових рішень у комунікаційну систему дозволить:

- оптимізувати інформаційні потоки між підрозділами;
- забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень;
- покращити взаємодію між співробітниками та підвищити ефективність роботи всіх рівнів організації.

До основних напрямів впровадження цифрових технологій доцільно віднести:

автоматизацію документообігу (впровадження систем електронного документообігу (наприклад, *M.E.Doc*) для створення, зберігання та передачі документів; економія часу та зменшення витрат на паперові носії; забезпечення швидкого доступу до документів у режимі реального часу);

використання корпоративних комунікаційних платформ (інтеграція платформ для обміну інформацією (*Microsoft Teams, Slack, Zoom*), що дозволяють проводити онлайн-наради, обговорення проєктів і спільну роботу над документами; підтримка комунікації як між підрозділами, так і з віддаленими працівниками);

впровадження ERP-систем (ERP-системи (*Enterprise Resource Planning*) дозволяють об'єднати всі бізнес-процеси підприємства, зокрема: управління ресурсами; контроль виробничих процесів; облік фінансів та звітність, приклади систем: *SAP, Microsoft Dynamics*).

CRM-системи для взаємодії із замовниками (використання CRM-систем

(*Customer Relationship Management*), дозволить автоматизувати управління взаємовідносинами із клієнтами, забезпечить збереження даних про клієнтів, моніторинг запитів та контроль виконання замовлень);

інструменти для управління проєктами (впровадження платформ, таких як *Trello*, *Asana* або *Jira*, для планування завдань, розподілу обов'язків і відстеження прогресу виконання проєктів);

аналітичні інструменти (інтеграція *BI-систем* (*Business Intelligence*) для аналізу даних і побудови прогнозів, що дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, приклади: *Power BI*, *Tableau*, *QlikView*).

Для формування розуміння доцільності запровадження цих технологій вважаємо за потрібне навести їхні переваги:

1. Підвищення оперативності: швидший доступ до інформації та прискорене прийняття рішень.
2. Скорочення витрат: зменшення витрат на паперову документацію та фізичну інфраструктуру для зберігання даних.
3. Прозорість процесів: відстеження інформаційних потоків і контроль за виконанням завдань.
4. Покращення зворотного зв'язку: легкість у зборі відгуків від співробітників та клієнтів.
5. Інтеграція всіх рівнів управління: зв'язок між керівництвом, підрозділами та виконавцями у реальному часі.

Справедливо відмітити, що впровадження цифрових технологій пов'язане з деякими потребами, а саме: працівники повинні пройти навчання для ефективного використання нових інструментів; інвестиції у програмне забезпечення, технічне забезпечення та супутні послуги; деякі працівники можуть неохоче адаптуватися до нових технологій; захист інформації від кібератак і витоків.

Для належного обґрунтування процесу впровадження цифрових технологій у практику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно визначитись з основними етапами, а саме:

1. Аналіз поточного стану, що передбачає оцінку існуючих комунікаційних процесів і виявлення їх недоліків.
2. Розробка плану впровадження, що включає вибір пріоритетних технологій, що відповідають потребам підприємства.
3. Навчання персоналу через проведення тренінгів і семінарів для ознайомлення працівників із новими інструментами.
4. Тестування за рахунок пілотне впровадження технологій у кількох підрозділах для оцінки їх ефективності.
5. Масштабування: через повне впровадження технологій на підприємстві та моніторинг результатів.

Впровадження цифрових технологій у комунікаційну систему ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечить значне підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, сприятиме автоматизації бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Успіх цього процесу залежить від грамотного планування, навчання персоналу та вибору відповідних технологій.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній з обґрунтуванням стратегічних орієнтирів створення та використання комунікацій в системі управління підприємством (на матеріалах товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон»). У ході дослідження було зроблено ряд висновків, узагальнень та пропозицій.

1. Обґрунтовано, що комунікації відіграють ключову роль в управлінні підприємством, оскільки забезпечують ефективний обмін інформацією між різними рівнями та підрозділами організації. Розвиток комунікацій на підприємстві тісно пов'язаний із формуванням комунікаційної стратегії. Така стратегія допомагає усунути дисбаланс між існуючими потребами у комунікації та поточним рівнем розвитку комунікаційних процесів. Вона спрямована на підвищення можливостей підприємства у сфері комунікацій та створення інструментів, які забезпечують своєчасну реакцію на зміни, викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами середовища. Ефективні комунікації сприяють: підвищенню продуктивності праці: чітке розуміння завдань та очікувань знижує ймовірність помилок та підвищує ефективність роботи; зниженню конфліктів: відкрите спілкування допомагає вчасно виявляти та вирішувати потенційні непорозуміння; покращенню адаптації до змін: швидкий обмін інформацією дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Комунікації є фундаментальною складовою управління підприємством, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між працівниками та підрозділами, сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищують конкурентоспроможність організації. Вдосконалення комунікаційних процесів є необхідною умовою успішного функціонування сучасних підприємств.

2. Визначено основні етапи та показники оцінки ефективності комунікацій підприємства. До етапів запропоновано віднести: Етап 1. Аналіз поточної системи комунікацій. Етап 2. Реалізація заходів для побудови та підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства. Етап 3.

Розробка принципів корпоративної культури комунікацій. Етап 4. Корегування принципів корпоративної культури на основі зворотного зв'язку. Етап 5. Вдосконалення механізмів і інструментів забезпечення ефективності комунікацій. Ефективна система комунікацій є основою успішного стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість дій, оперативність прийняття рішень і досягнення поставлених цілей. Оцінка ефективності комунікацій повинна базуватися на таких ключових аспектах: Кількісні показники, які включають швидкість передачі інформації, обсяг обробленої інформації та рівень використання цифрових технологій. Якісні показники, що охоплюють розуміння інформації співробітниками, задоволеність комунікаціями та якість прийнятих рішень. Операційні показники, зокрема вплив комунікацій на продуктивність і інтеграцію у бізнес-процеси. Стратегічні показники, які оцінюють вплив комунікацій на досягнення довгострокових цілей підприємства, інноваційність і корпоративну культуру.

3. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є багатопрофільним підприємством із багаторічною історією, яке активно працює в галузі виробництва будівельних матеріалів, екологічних послуг, транспорту, консалтингу та інших сферах. Завдяки широкому спектру діяльності підприємство займає важливу позицію на ринку, забезпечуючи відповідність своєї роботи високим стандартам та вимогам законодавства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало одним із перших підприємств у будівельній галузі України, яке пройшло сертифікацію за міжнародними стандартами ISO. На підприємстві впроваджена система менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2018, що підтверджує високий рівень організації виробничих процесів. Організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має лінійно-функціональний характер. Ця структура ґрунтується на розподілі повноважень і відповідальності між функціями управління. Лінійні керівники безпосередньо взаємодіють із виконавцями, а також співпрацюють із функціональними підрозділами для вирішення управлінських завдань.

4. За результатами опитування представників системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало відомо, що керівники різного рівня витрачають 50–90 % свого часу саме на комунікації. Здається, що це багато, але стає зрозуміло, що це не так, з огляду на те, що керівник постійно бере участь у виконанні своїх ролей у міжособистісних відносинах, у процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, обміні інформацією, мотивації та контролі. Основними завданнями системи управління комунікаціями є: інформаційна підтримка управління змінами, інформаційна підтримка управлінських рішень; розробка нових технологій; виявлення комунікаційних та управлінських проблем підприємства; зниження опору співробітників організації змін; створення корпоративного колективу та мотивація співробітників. Саме тому, що обмін інформацією входить у всі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який зв'язує частини товариства в єдине ціле. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено комплексну систему комунікацій, яка включає такі елементи: внутрішня документація: регламенти, положення та стандарти, які визначають правила взаємодії між підрозділами; засоби зв'язку: використання електронної пошти, телефонного зв'язку та внутрішньої мережі для оперативного обміну інформацією; Регулярні зустрічі та наради: щотижневі збори керівників для обговорення поточного стану справ та прийняття стратегічних рішень; зворотній зв'язок: механізми збору пропозицій і зауважень від співробітників, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Для підвищення ефективності комунікацій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує сучасні технології, зокрема: офіційний корпоративний сайт; корпоративні чат-боти для оперативного інформування працівників. Створення та ефективне використання комунікацій в системі управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сприяє узгодженій роботі всіх підрозділів, своєчасному прийняттю рішень і досягненню стратегічних цілей. Завдяки налагодженим інформаційним потокам підприємство забезпечує високу якість продукції та ефективність управлінських процесів.

Обґрунтовано, що в умовах війни роль комунікацій у системі управління товариством суттєво зростає, адже забезпечення оперативного обміну інформацією, узгодження дій між працівниками та керівництвом, а також адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі є критично важливими. Ефективна комунікація стає запорукою стабільності роботи підприємства, підтримки персоналу та досягнення його стратегічних цілей навіть у кризових умовах. Основними особливостями комунікацій товариства в умовах війни виступають: Необхідність швидкої передачі інформації між підрозділами для своєчасного прийняття рішень і реагування на зовнішні виклики. Використання сучасних технологій для миттєвого обміну даними. Забезпечення постійного зв'язку між керівництвом та працівниками, навіть у випадку фізичного віддалення (переміщення співробітників, робота в умовах евакуації). Захист інформації від витоків або доступу сторонніх осіб, особливо якщо товариство займається критично важливою діяльністю. Комунікації повинні включати елементи підтримки працівників, адже в умовах війни їхній психологічний стан безпосередньо впливає на продуктивність роботи.

5. Доведено, що в умовах війни доцільно використовувати такі інструменти комунікацій для управління: кризові наради (регулярні зустрічі керівництва з підрозділами для обговорення поточного стану справ, пріоритетів та ризиків); оперативні повідомлення (постійне інформування співробітників про зміни у планах роботи, розпорядженнях або зовнішніх умовах); підтримка морального духу (організація регулярних зустрічей з працівниками, на яких обговорюються не лише робочі питання, а й заходи підтримки (допомога сім'ям, психологічні консультації тощо); інформаційна прозорість (чітке пояснення співробітникам цілей компанії, поточного стану справ і планів на майбутнє, що знижує рівень тривожності); зворотний зв'язок (регулярне отримання відгуків від працівників через опитування або зустрічі, щоб враховувати їхні потреби та побоювання). Створення та використання ефективної системи комунікацій в умовах війни є критичним фактором виживання та стабільної роботи підприємства. Для ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» це означає не лише підтримку стабільності операційної діяльності, але й забезпечення згуртованості команди, адаптацію до швидких змін і готовність до вирішення кризових ситуацій. Використання сучасних цифрових технологій, захист інформації та підвищення уваги до потреб працівників є ключовими елементами успішного управління в цей складний період.

6. Цифровізація комунікаційної системи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим етапом його розвитку в умовах сучасної інформаційної економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси управління, покращити взаємодію між працівниками, підвищити ефективність обміну інформацією та швидкість прийняття рішень. Зокрема, такі технології, як CRM-системи (Customer Relationship Management), ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та хмарні рішення, стали невід'ємними елементами сучасного корпоративного середовища. До основних напрямів впровадження цифрових технологій доцільно віднести: автоматизацію документообігу (впровадження систем електронного документообігу (наприклад, М.Е.Дос) для створення, зберігання та передачі документів; економія часу та зменшення витрат на паперові носії; забезпечення швидкого доступу до документів у режимі реального часу); використання корпоративних комунікаційних платформ (інтеграція платформ для обміну інформацією (Microsoft Teams, Slack, Zoom), що дозволяють проводити онлайн-наради, обговорення проєктів і спільну роботу над документами; підтримка комунікації як між підрозділами, так і з віддаленими працівниками); впровадження ERP-систем (ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють об'єднати всі бізнес-процеси підприємства, зокрема: управління ресурсами; контроль виробничих процесів; облік фінансів та звітність, приклади систем: SAP, Microsoft Dynamics); CRM-системи для взаємодії із замовниками (використання CRM-систем (Customer Relationship Management), дозволить автоматизувати управління взаємовідносинами із клієнтами, забезпечить збереження даних про клієнтів, моніторинг запитів та контроль виконання замовлень); інструменти для

управління проєктами (впровадження платформ, таких як Trello, Asana або Jira, для планування завдань, розподілу обов'язків і відстеження прогресу виконання проєктів); аналітичні інструменти (інтеграція BI-систем (Business Intelligence) для аналізу даних і побудови прогнозів, що дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, приклади: Power BI, Tableau, QlikView).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chase R.B., Aquilano N.J. *Production and Operations Management*. Irwin/McGraw-Hill, 1995.
2. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, 1986.
3. Wan X., Dresner M. Losing the Loop: An Empirical Analysis of the Dynamic Decisions Affecting Product Variety. *Decision Sciences Journal*. 2015. № 46(6), P. 1141-1164.
4. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539>
5. Балаш Л. Я., Лисюк О.В., Бінерт О.В., Ковальчук О.І. Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_8\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_36)
6. Безчасний О. У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73-82.
7. Безчасний О. У. Оптимізація комунікаційних каналів під час управління розвитком промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(1). - С. 50-56.
8. Блага Н.В., Гобела В.В. Удосконалення комунікаційних професій на підприємстві у контексті зміцнення інформаційної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 3 (13). С. 156-162.
9. Бондар Ю.А. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3-4. С. 15-21.
10. Борисенко О.С. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 85-91.
11. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Л., 2007. 23 с.

- 12.Бурлаков О. С. Методичні основи оцінки ефективності впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6. С. 212-217.
- 13.Войт Б.Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 3. 2023. С.167-171.
- 14.Гарасимлюк М. В., Нагуляк А. Б., Троць Ю. Т. Шляхи удосконалення управлінських рішень та осучаснення комунікаційної політики туристичного підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. С. 72-80.
- 15.Грабовський Є. М. Аналіз використання мультимедійних компонентів в сучасних технологіях мобільного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»* . № 4(57). 2019. С. 46-50
- 16.Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств. *Управління розвитком*. 2018. № 2. С. 110–118.
- 17.Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2018. № 11. С. 80-85.
- 18.Гудзь О. Є. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2(2). С. 16-24.
- 19.Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4. С. 17-24.
- 20.Івашова Н.В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства. *Вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 120-126.
- 21.Каличева Н. Є., Діденко К. В., Ільєнков В. В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. - Вип. 28. Ч. 1. С. 79-81.

22. Касян С. Я., Юферова Д. О. Управління інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 36-42.
23. Косенко А. В. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві. *Державне будівництво*. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2016_2_8)
24. Красняк О.П., Гарбар В.А. Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 83-90.
25. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100–103.
26. Крисько Ж.Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С. 253–258.
27. Кудлай В. О. Документаційне забезпечення системи управління якістю як різновид соціально-комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2012. Вип. 35. С. 139-148.
28. Кузьминчук Н. В. Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_12\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_31)
29. Маковецька І. М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17.
30. Малик Н. Р. Сутність ділових комунікацій підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернетконф. з міжнар. участю, ч. 2. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 301–303.

31. Маркуц В. І., Кизенко О.О. Вплив конвергенції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій на діяльність підприємств торгівлі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 53. С. 122-135.
32. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 145-150.
33. Набока Р. М. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління логістичними процесами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 45-52.
34. Набока Р. М. Сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюгу постачань. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 125-136.
35. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 10-17.
36. Ольховська А. Б. Теоретико-методичні аспекти формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019. № 1. С. 41-50.
37. Омельчук Д.О. Стратегія створення та використання комунікацій в системі управління підприємством. *Збірник тез VI Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації»* (м. Хмельницький, 16 січня 2025 р.). Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2025. (прийнято до друку).
38. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.

39. Павлова О. М., Павлов К. В., Демчук Н. В., Дмитрук І. Я. Роль сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2021. № 18. С. 9-16.
40. Палагута С.С. Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_12)
41. Пашкевич М. С. Комунікації на підприємстві: етапи, витрати та стратегії управління. *Економіка і регіон*. 2012. № 5. С. 133-138.
42. Педченко Д. В. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 129-133.
43. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кушель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30.
44. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3(17). С. 24–31.
45. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 39-41.
46. Роль організаційних комунікацій в управлінні підприємством. *Матеріали конференції "Управління розвитком складних систем"*. 2022. Вип. 50. С. 62–67.
47. Романенко О.О. Концептуальний базис стратегічного управління комунікаціями підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-1. С. 166-171.
48. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О., Євдокимова А. В. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 144-148.
49. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128-136.

- 50.Сагер Л. Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 218-222.
- 51.Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 66-73.
- 52.Сагер Л. Ю. Розроблення стратегічного підходу до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 205-209.
- 53.Соколовська В.В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_22)
- 54.Стельмах О.О. Інтерактивні маркетингові комунікації в менеджменті підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2006. 19 с.
- 55.Темчишина Ю. Л. Сучасні актуалітети комунікаційно-прогнозої функції стандартизованого обліку та звітності в контексті управління генеруванням доданої вартості промисловим підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4. С. 141-146.
- 56.Ткачова Т. С. Методичний підхід до управління іноваційною діяльністю промислового підприємства зі складовою організаційно-комунікаційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 230-235.
- 57.Ткачова Т. С. Організаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємством у CLOUD-середовищі. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2016. Вип. 4. С. 94-96.
- 58.Федосенко Є. О. Методи оцінки ефективності управління підприємством у сфері електронних комунікацій. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 7-10.
- 59.Халахур Ю. Л. Управління комунікаціями на підприємстві: практичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 116-120.

60. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Управління комунікаціями на підприємстві: практичний аспект. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 4 (60). 2020. С.116-120.
61. Черкашина М. В. Методика забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 87-94.
62. Черкашина М.В., Колмаков С.О. Методика забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 67. 2019. С.87-94.
63. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Л., 2011. 48 с.
64. Шукліна В. В. Деталізація механізму ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 215-220.
65. Шукліна В. В., Набока Р. М. Якість в парадигмі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2. С. 163-170.
66. Щєбликіна І. О. Управління комунікаційними процесами сучасних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2015. № 1. С. 123-126.
67. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 90-95.
68. Якубенко І. М. Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 91-96.
69. Якубенко І. М. Комунікаційний прорив в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 115-120.
70. Якубенко І. М. Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 89-95.
71. Яловега Н. І. Управління маркетинговими комунікаціями підприємств на сучасному етапі розвитку економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5. С. 53-58.

**Виконав:**

студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
денної форми навчання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Підпис

**Денис Омельчук**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри, к.е.н.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Підпис

**Наталія Процюк**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Підпис

**Наталія  
Захаркевич**

Ініціали, прізвище