

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Формування системи комунікацій в  
підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**  
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

**Гарант освітньої програми  
д. екон. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  
доктор філософії  
з менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Максим ПЛАКСА**  
(підпис)

**КИЇВ - 2026**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к. екон. н., професор \_\_\_\_\_Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу**

**Плаксі Максиму Віталійовичу**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування системи комунікацій в підприємстві»**

**затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_**  
(рік, місяць, число)

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ «Рудь»; 4) результати опитування і власних спостережень.**

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

- 1. Теоретичні основи формування системи комунікацій в підприємстві.**
- 2. Діагностика формування системи комунікацій в підприємстві.**
- 3. Напрями удосконалення формування системи комунікацій в підприємстві.**

**Дата видачі завдання «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

**Володимир ВОСКОЛУПОВ**  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання**

**Максим ПЛАКСА**  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ.....             | 8  |
| 1.1. Сутність поняття «комунікації» у підприємстві.....                                      | 8  |
| 1.2. Особливості формування системи комунікацій у підприємстві....                           | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних<br>процесів у підприємстві..... | 22 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ<br>В ПІДПРИЄМСТВІ.....                   | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства.....                                               | 29 |
| 2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства.....                                            | 35 |
| 2.3. Здійснення формування системи комунікацій у підприємстві.....                           | 45 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ.....         | 51 |
| 3.1. Рекомендації щодо удосконалення формування системи<br>комунікацій в підприємстві.....   | 51 |
| 3.2. Зарубіжний досвід формування системи комунікацій в<br>підприємстві.....                 | 57 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                               | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                             | 66 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи комунікацій, яка забезпечує координацію управлінських процесів, оперативний обмін інформацією та взаємодію між структурними підрозділами. Формування дієвої комунікаційної системи сприяє підвищенню якості управлінських рішень, узгодженості дій персоналу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифровізації економіки, зростання інформаційних потоків і посилення конкуренції підприємства потребують впровадження сучасних підходів до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас недостатньо ефективна система комунікацій може призводити до затримки передачі інформації, дублювання функцій, зниження продуктивності праці та погіршення взаємодії між працівниками й керівництвом. Саме тому для підприємств особливого значення набуває формування ефективної комунікаційної системи, орієнтованої на забезпечення прозорості інформаційних потоків, удосконалення процесів управління та підвищення ефективності діяльності. Упровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів і розвиток клієнтоорієнтованих підходів створюють передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи комунікацій в підприємстві досліджували такі учені, як: Балабанова Л. В., Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М., Гоголю О. П., Драмарецька К. П., Кузьмін О. Є., Маковецька І. М., Мельник О. Г., Осовська Г. В., Чередниченко В. В. та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи комунікацій в підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи комунікацій в підприємстві.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття «комунікації» у підприємстві;
- розглянути особливості формування системи комунікацій у підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних процесів у підприємстві;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему менеджменту підприємства;
- провести аналіз здійснення формування системи комунікацій у підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення формування системи комунікацій в підприємстві;
- надати пропозиції щодо зарубіжного досвіду формування системи комунікацій в підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системи комунікацій в підприємстві.

*Предмет дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи комунікацій в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «Рудь» Житомирського району Житомирської області.

**Методи дослідження:** Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених з теорії формування системи комунікацій в підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при

формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний, PEST та SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація АТ «Рудь», а також результати власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи комунікацій в підприємстві, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 25 таблиць, 10 рисунків, 44 використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність поняття «комунікації» у підприємстві

Перші уявлення про комунікацію простежуються ще в античній філософії, де її розглядали переважно як засіб переконання та впливу через риторику і публічне мовлення. У середньовічний період комунікаційні процеси набули нормативного характеру та використовувалися здебільшого для поширення релігійних і моральних цінностей. У Новий час, з розвитком друкарства, комунікація стала важливим інструментом поширення знань і формування суспільної думки.

Особливого значення розвиток поняття «комунікація» набув у XIX – на початку XX століття під впливом технічного прогресу, зокрема появи телеграфу, телефону та радіо, що суттєво розширило можливості передавання інформації. У цей період комунікацію почали розглядати як технічно опосередкований процес передачі повідомлень.

Найбільшого наукового оформлення поняття комунікації набуло у середині XX століття, коли воно стало предметом міждисциплінарних досліджень. Комунікацію почали трактувати як системний процес передачі, сприйняття та обробки інформації з урахуванням каналів зв'язку, можливих перешкод і ефективності взаємодії. Паралельно сформувалися соціологічні та психологічні підходи, відповідно до яких комунікація розглядалася як форма соціальної взаємодії та механізм формування спільних значень.

Поняття «комунікація» як наукова категорія формувалося поступово в процесі історичного розвитку суспільства. Термін походить від латинського *communicatio*, що означає «зв'язок», «повідомлення», «обмін», і відображає сутність комунікації як процесу передавання інформації між суб'єктами взаємодії.

У сучасних умовах комунікація є складним багаторівневим явищем, що

охоплює інформаційний, соціальний та управлінський аспекти. Розвиток цифрових технологій і глобалізаційні процеси посилили роль комунікацій як важливого чинника ефективного управління, прийняття рішень і забезпечення конкурентоспроможності організацій. Підходи науковців на визначення поняття «комунікація» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи науковців на визначення поняття «комунікація»\***

| Автор                                           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Комунікація як процес</i>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Різун В.В. [27]                                 | Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально- психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов’язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі. |
| Кузьмін О.Е. [14]                               | Комунікації – процеси зв’язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Осовська Г.В. [24]                              | Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Комунікація як передача/обмін інформації</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Хміль Ф.І. [36]                                 | Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Берлесон Б.,<br>Стейнер Г. [9]                  | Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Льюїс Д.,<br>Гауер Н. [9]                       | Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Комунікація як зв’язок</i>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Примак Т. О. [26]                               | Комунікація – це інформаційно-психологічні зв’язки між ринковими суб’єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.                                                                                                                                  |
| Шеннон К.,<br>Вівер В. [44]                     | За принципами так званої технічної комунікації джерело інформації створює повідомлення, яке потім надходить у передавач, де набуває форми сигналу, адаптованого для передавання каналом зв’язку, що з’єднаний із приймачем. Приймач відновлює повідомлення з отриманого сигналу. Потім відновлене повідомлення досягає адресата.                                                                                                             |

Примітка. \*Розроблено за: [9, 14, 24, 26, 27, 36, 44]

У інформаційних джерелах поняття комунікації розглядається з різних

позицій, що зумовлено її багатогранністю та значущістю для функціонування організацій. Залежно від предмета дослідження та наукової школи акценти робляться на інформаційному обміні, соціальній взаємодії, психологічному впливі або економічній доцільності комунікаційних процесів. У зв'язку з цим сформувалися різні підходи до трактування комунікаційної діяльності, які дозволяють комплексно оцінити її роль у системі управління підприємством.

Найбільш комплексно всі аспекти комунікаційної діяльності в організації висвітлено у підході Т.О. Примака [26], яка виокремлює лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний та маркетинговий підходи (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структурно-логічна сутність поняття «комунікація»

Примітка. \*Розроблено за: [26]

Представники різних наукових підходів по-різному трактують сутність поняття «комунікація». Так, у межах лінгвістичного підходу ключовим елементом комунікації виступає процес передавання та отримання інформації

(повідомлень). Прихильники психологічного підходу акцентують увагу на спілкуванні як процесі взаємодії між суб'єктами. У соціальному підході комунікація розглядається як процес і форма діяльності, що забезпечує взаємодію в суспільстві. Філософський підхід визначає комунікацію як категорію, що охоплює здатність до співіснування та виступає важливою складовою соціальної взаємодії. Економічний підхід інтерпретує комунікацію як процес формування зв'язків і розвитку співробітництва у певній сфері діяльності. Водночас у маркетинговому підході основний акцент робиться на необхідності встановлення та підтримання двостороннього зв'язку між учасниками комунікаційного процесу.

У інформаційних джерелах комунікації розглядаються як складне багатовимірне явище, що охоплює різні форми, способи та канали передавання інформації. Залежно від об'єкта дослідження, наукової школи та прикладного контексту, комунікаційні процеси аналізуються через різні підходи, що дозволяє виділяти їх різні види, типи та форми прояву. Внаслідок цього сформувалися численні класифікації, які систематизують комунікації за різними критеріями та аспектами функціонування.

Особливе значення має поділ комунікацій за формою каналу (вербальні та невербальні), рівнем формалізації (формальні та неформальні), способом передачі інформації (симплексні, дуплексні, напівдуплексні), спрямованістю в ієрархії організації (вертикальні, горизонтальні, діагональні), середовищем реалізації (внутрішні та зовнішні), а також організаційною та міжособистісною структурою взаємодії. Таке системне групування дозволяє комплексно оцінити комунікаційні процеси в організаціях, їхню ефективність та вплив на досягнення стратегічних і оперативних цілей. Узагальнена класифікація комунікацій відповідно до зазначених ознак наведена в табл. 1.2.

**Класифікація комунікації\***

| <b>Класифікаційна ознака</b>      | <b>Види комунікації</b>                                                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Форма комунікаційного каналу      | Вербальна (усна та письмова мова)                                                                                          |
|                                   | Невербальна (хроніка, паралінгвістика, екстралінгвістика, такесика, кінезія, проксемика, ольфакторика та зовнішній вигляд) |
| Наявність ієрархії                | Формальна (офіційна бесіда, нарада, конференція тощо)                                                                      |
|                                   | Неформальна (одножильний ланцюг, кластер та плітки)                                                                        |
| Спосіб передачі інформації        | Симплексна (одна людина передає інформацію, інші слухають)                                                                 |
|                                   | Дуплексна (декілька людей комунікують між собою на одному рівні)                                                           |
|                                   | Напівдуплексна (декілька людей обмінюються інформацією, але хтось один «задає тон» та тримає все під контролем)            |
| Характер спрямованості ієрархії   | Вертикальна (вгору-вниз по організаційній структурі)                                                                       |
|                                   | Горизонтальна (між працівниками різних відділів організації на одному рівні ієрархії)                                      |
|                                   | Діагональна (між різними організаційними одиницями та ієрархічними рівнями)                                                |
| Інтернет-залученість              | Онлайн (за допомогою інтернету)                                                                                            |
|                                   | Офлайн (живе спілкування, без використання інтернету)                                                                      |
| Середовище в корпоративному світі | Внутрішня (всередині підприємства)                                                                                         |
|                                   | Зовнішня (з клієнтами, партнерами, ЗМІ тощо).                                                                              |
| Особливості взаємовідносин        | Внутрішньо-особистісна (всередині самого індивідуума)                                                                      |
|                                   | Міжособистісна (між двома індивідами)                                                                                      |
|                                   | Особистісно-групова (між індивідом та групою)                                                                              |
|                                   | Групова (всередині однієї групи)                                                                                           |
|                                   | Міжгрупова (між двома та більше групами)                                                                                   |
| Організаційна спрямованість       | Спадна (від керівника до підлеглих)                                                                                        |
|                                   | Висхідна (від підлеглих до керівника)                                                                                      |
| Тип мережі                        | Кругова (рівномірний потік; лідер відсутній)                                                                               |
|                                   | Ланцюгова (односторонній потік; відсутній зворотній зв'язок)                                                               |
|                                   | У-подібна (менш централізована; лідер делегує повноваження)                                                                |
|                                   | Колесоподібна (всі потоки проходять через лідера)                                                                          |

Примітка. \*Розроблено за: [5]

У сучасних умовах ефективного функціонування підприємства значною мірою залежить від організованості та результативності комунікаційних процесів. Управління комунікаціями виступає ключовим інструментом забезпечення своєчасного, точного та узгодженого обміну інформацією між усіма учасниками організаційної діяльності. Наукові дослідження підкреслюють, що управлінські підходи до комунікацій мають багаторівневий характер і реалізуються через різні горизонти — стратегічний, тактичний та оперативний. Кожен із цих горизонтів передбачає застосування специфічних

інструментів та методів, спрямованих на досягнення відповідних цілей підприємства, забезпечення стабільності комунікаційного середовища та підвищення ефективності управлінських рішень. Горизонти управління комунікаціями наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Горизонти управління комунікаціями\*

| Горизонт управління | Інструмент реалізації                  | Основні напрями досягнення цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний        | Комунікаційна стратегія                | Довгострокова програма реалізації цілей, що визначає вплив комунікацій на розвиток підприємства, забезпечує раціональне використання комунікаційних ресурсів, стимулює впровадження інноваційних рішень та формує основу для подальшого удосконалення комунікаційного середовища і розроблення нових стратегій у перспективі. |
| Тактичний           | Запровадження комунікаційних правил    | Планування та реалізація тактичних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення чіткості, адаптивності та ефективності інформаційних потоків, оцінювання дієвості комунікаційного механізму управління, а також розвиток кадрового потенціалу підприємства.                                                            |
| Оперативний         | Впровадження організаційних стандартів | Організація та проведення поточних комунікаційних заходів, орієнтованих на підвищення комунікаційної привабливості підприємства та забезпечення ефективного функціонування внутрішніх і зовнішніх інформаційних взаємодій.                                                                                                    |

Примітка. \*Розроблено за: [14]

Таким чином, поняття «комунікація» є багатограним і розглядається як процес передачі інформації, встановлення зв'язків та взаємодії між учасниками організаційної діяльності. Історичний розвиток комунікації показує її еволюцію від риторичного впливу та релігійно-морального поширення знань до складних систем інформаційного обміну, що інтегрують технічні, соціальні та психологічні аспекти. Сучасні підходи до визначення комунікації відображають різні перспективи її дослідження: комунікація може трактуватися як процес, обмін інформацією або форма зв'язку між суб'єктами. Водночас науковці виділяють лінгвістичний, психологічний, соціальний, філософський, економічний та маркетинговий підходи, що дозволяє комплексно оцінити роль комунікацій у функціонуванні підприємства. Класифікація комунікацій за формою каналу, рівнем формалізації, способом передачі, ієрархічною

спрямованістю, середовищем реалізації та організаційною структурою взаємодії дає змогу системно досліджувати інформаційні потоки та визначати ефективність комунікаційних процесів. Таким чином, комунікації виступають ключовим ресурсом підприємства, що визначає ефективність його функціонування, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечує конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## **1.2. Особливості формування системи комунікацій у підприємстві**

На сьогодні комунікації виступають одним із ключових ресурсів забезпечення діяльності підприємства поряд із матеріальними, фінансовими та інтелектуальними ресурсами. Рівень ефективності комунікаційних процесів суттєво впливає як на загальні результати функціонування підприємства, так і на продуктивність праці кожного працівника.

Комунікації є невід'ємним елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Комунікація в управлінні розглядається як цілеспрямований процес передавання, обміну, інтерпретації та накопичення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, координації діяльності та досягнення стратегічних і поточних цілей організації. За відсутності належно організованих комунікаційних процесів неможливо забезпечити результативність управлінської діяльності, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та кризових трансформацій.

Комунікації в системі управління підприємством являють собою сукупність формальних і неформальних інформаційних зв'язків, що забезпечують взаємодію між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом, а також зовнішніми стейкхолдерами. Основним призначенням зазначених процесів є забезпечення узгодженості управлінських дій та підтримання стабільного функціонування підприємства. Надання своєчасної, достовірної, повної й адекватно сприйнятої інформації сприяє мінімізації ризиків, прийняттю обґрунтованих рішень і підвищенню здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Формування та підтримка ефективної системи комунікацій є необхідною умовою стабільного й результативного ведення бізнесу в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища. Під впливом чинників зовнішнього середовища у підприємстві виникають вхідні інформаційні потоки, до яких належать трудове законодавство, сучасні технології управління, ресурсні й технологічні обмеження, накопичений досвід, нормативні вимоги, інформація про програмне та технічне забезпечення, етичні норми, стратегічні орієнтири підприємства, планові обсяги виробництва, а також зобов'язання підприємства тощо. Зазначені потоки здійснюють безпосередній вплив на суб'єкта управління підприємством. Водночас важливу роль відіграють внутрішні чинники, зокрема наявність та якість ресурсів, мотиваційні аспекти діяльності керівництва, персоналу, акціонерів та інших зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано визначають процес прийняття управлінських рішень. У результаті взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників формуються вихідні інформаційні потоки, що відображають управлінські дії та результати функціонування підприємства [19].

Серед чинників формування ефективної системи комунікацій у підприємстві можна виділити такі основні групи: політичні, соціальні, інформаційно-технологічні, організаційно-економічні, міжнародні (рис. 1.2).

Формування ефективної системи управління комунікаційними процесами у підприємстві становить один із ключових аспектів забезпечення успішного функціонування організації. Комунікації виконують вирішальну роль у забезпеченні координації, синхронізації та ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, що характеризується постійними змінами внутрішніх та зовнішніх чинників, організація повинна володіти здатністю оперативно адаптуватися, що передбачає наявність чітко структурованої та функціонально ефективної системи комунікацій. Ефективність цієї системи визначає швидкість та якість реагування підприємства на зміни, обґрунтованість управлінських рішень і здатність досягати поставлених стратегічних цілей.

| ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>СОЦІАЛЬНІ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Державний устрій;</li><li>- Національно-історичні особливості;</li><li>- Законодавчі обмеження;</li><li>- Соціальна політика;</li><li>- Національні бар'єри;</li><li>- Вітчизняний досвід.</li></ul>                       | <b>ПОЛІТИЧНІ ТА КУЛЬТУРНІ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Правила та норми поведінки;</li><li>- Культурні традиції;</li><li>- Менталітет та корпоративний імідж;</li><li>- Соціальна інерція;</li><li>- Міграційні процеси;</li><li>- Інтернаціоналізація.</li></ul>                            |
| <b>ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;</li><li>- Глобальні інформаційні потоки;</li><li>- Розвиток інформаційної економіки;</li><li>- Інтернаціоналізація інвестицій та інновацій</li></ul>      | <b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Міжнародна економічна інтеграція;</li><li>- Спеціалізація та кооперація;</li><li>- Конкурентна боротьба;</li><li>- Концентрація матеріальних та інтелектуальних ресурсів;</li><li>- Формування глобальної інфраструктури.</li></ul> |
| <b>МІЖНАРОДНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Інтернаціоналізація економіки та управління;</li><li>- Використання зарубіжного досвіду;</li><li>- Міжнародні організаційно-управлінські структури;</li><li>- Стандарти, регламенти, нормативи.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Рис. 1.2. Чинники формування ефективної системи комунікацій у підприємстві\*

Примітка. \*Розроблено автором

Система управління комунікаціями повинна бути спроектована таким чином, щоб забезпечити відкритість, прозорість і своєчасність інформаційного обміну на всіх рівнях організації. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні канали комунікацій, що дозволяє ефективно взаємодіяти з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Одним із важливих аспектів формування системи є оптимальний вибір засобів комунікації, що забезпечує максимальний ефект при мінімальних витратах часу та ресурсів. При цьому необхідно враховувати специфіку підприємства, його організаційну структуру, цілі та завдання діяльності. Надійно організована система комунікацій сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських процесів, а й формуванню корпоративної культури, підтриманню позитивного психологічного клімату в колективі та запобіганню або вирішенню конфліктних

ситуацій. Елементи системи управління комунікаціями у підприємстві наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Елементи системи управління комунікаціями у підприємстві\***

| <b>Елемент системи</b>            | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цілі комунікацій</b>           | Забезпечення ефективного обміну інформацією, підтримка прийняття управлінських рішень, формування інтегрованого інформаційного простору в межах підприємства та із зовнішніми стейкхолдерами. |
| <b>Суб'єкти комунікацій</b>       | Керівництво підприємства, менеджери середньої та лінійної ланки, працівники різних підрозділів, а також зовнішні стейкхолдери (партнери, клієнти, постачальники, регуляторні органи).         |
| <b>Об'єкти комунікацій</b>        | Повідомлення, внутрішня та зовнішня інформація, управлінські рішення, інструкції, дані та знання, необхідні для координації діяльності та прийняття рішень.                                   |
| <b>Канали комунікацій</b>         | Усні (наради, презентації), письмові (документи, звіти), електронні (Email, корпоративні портали, месенджери), візуальні (діаграми, інфографіка), офіційні та неформальні канали взаємодії.   |
| <b>Інструменти комунікацій</b>    | Сучасні цифрові платформи та програмні засоби: Email, CRM, ERP-системи, корпоративні портали, месенджери, відеоконференції, внутрішні наради та робочі групи.                                 |
| <b>Регламентуюча документація</b> | Політики та стандарти комунікацій, посадові інструкції, регламенти інформаційного обміну, корпоративні стандарти та процедури взаємодії.                                                      |
| <b>Зворотний зв'язок</b>          | Моніторинг та оцінка ефективності комунікацій через опитування, аналітику результатів взаємодії, наради та систематичну оцінку задоволеності учасників процесу.                               |
| <b>Механізми координації</b>      | Планування діяльності, делегування повноважень, координація дій між підрозділами та персоналом за допомогою комунікаційних інструментів.                                                      |
| <b>Інформаційна культура</b>      | Рівень усвідомлення значення інформації, прозорість взаємодії, розвиток культури відкритого обміну знаннями, підтримка корпоративних цінностей через комунікацію.                             |
| <b>Оцінка ефективності</b>        | Використання KPI та аналітичних показників: швидкість реагування на запити, рівень задоволеності учасників комунікацій, якість обміну інформацією, ефективність прийняття рішень.             |

Примітка. \*Розроблено за:[14, 19]

Система управління комунікаціями визначається як організована сукупність заходів, механізмів, інструментів і методів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, структурними підрозділами та зовнішніми партнерами підприємства. Основна мета цієї системи полягає в оптимізації комунікаційних потоків для забезпечення швидкої та достовірної передачі інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії та досягненню стратегічних цілей організації.

Управління комунікаціями у підприємстві є систематичною діяльністю, спрямованою на організацію, координацію та оптимізацію інформаційних потоків між усіма структурними елементами організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Процес управління комунікаціями включає низку ключових етапів, які забезпечують ефективну взаємодію всередині підприємства та із зовнішнім середовищем. Етапи управління комунікаційним процесом у підприємстві наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Етапи управління комунікаційним процесом у підприємстві\***

| <b>Етап</b>                                    | <b>Зміст етапу</b>                                                                                                                                | <b>Мета</b>                                                                           |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Аналіз інформаційного середовища</b>     | Дослідження існуючих каналів комунікації, бар'єрів, інформаційних потоків та потреб у комунікації.                                                | Виявлення сильних та слабких сторін системи комунікацій.                              |
| <b>2. Планування комунікацій</b>               | Визначення цілей, цільової аудиторії, форматів повідомлень, каналів передачі інформації, ресурсів та відповідальних осіб.                         | Забезпечення стратегічної узгодженості та ефективності комунікацій.                   |
| <b>3. Організація комунікаційного процесу</b>  | Впровадження систем і засобів комунікації (електронні платформи, внутрішні регламенти), розподіл ролей, налагодження процесів обміну інформацією. | Створення функціональної та ефективної інфраструктури для комунікацій.                |
| <b>4. Контроль і регулювання</b>               | Моніторинг якості, своєчасності та результативності комунікацій, виявлення проблем і їх усунення.                                                 | Підтримка стабільності та безперервності інформаційного обміну.                       |
| <b>5. Збір зворотного зв'язку та оцінка</b>    | Оцінювання результатів комунікацій через опитування, інтерв'ю, аналітику даних; порівняння очікуваних і фактичних результатів.                    | Визначення ефективності системи та її слабких місць.                                  |
| <b>6. Удосконалення комунікаційної системи</b> | Впровадження змін, оновлення каналів, технологій та підходів на основі отриманих результатів оцінки.                                              | Підвищення ефективності управління, гнучкості та адаптивності комунікаційної системи. |

Примітка. \*Розроблено за:[17, 23]

Система включає різноманітні канали та форми комунікацій - усні, письмові, електронні, а також механізми зворотного зв'язку, що підтримують належний рівень інформаційної прозорості. Важливим елементом є розробка стандартів і процедур, які регламентують взаємодію всіх учасників процесу, а також інтеграція сучасних інформаційних технологій, що забезпечують пришвидшення та спрощення комунікаційних процесів.

Комунікаційний процес у системі комунікацій підприємства є критичною складовою управлінської діяльності та функціонування організації в цілому. Етапи комунікаційного процесу у підприємстві являють собою послідовність дій, що забезпечують організовану передачу інформації між учасниками управлінської діяльності. Вони формують логічну структуру ефективного обміну інформацією та сприяють досягненню узгодженості в управлінських рішеннях [19]. Узагальнене представлення етапів комунікаційного процесу наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Етапи комунікаційного процесу\*

| Етап комунікаційного процесу           | Зміст та функції етапу                                                                              | Ключові особливості                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Зародження ідеї</b>                 | Визначення відправником інформації, яку потрібно передати, мети та очікуваного результату           | Формується зміст майбутнього повідомлення; встановлюються цілі комунікації                                                                           |
| <b>Кодування та вибір каналу</b>       | Перетворення ідеї у доступну форму (мовну, письмову, графічну, цифрову) та вибір каналу комунікації | Урахування рівня знань, культури та професійних особливостей одержувача; канал підбирається залежно від важливості, терміновості та конфіденційності |
| <b>Передача інформації</b>             | Фізична передача повідомлення обраному одержувачу через вибраний канал                              | Забезпечення чіткості, логічності та послідовності подачі; мінімізація ризику спотворення інформації                                                 |
| <b>Декодування повідомлення</b>        | Інтерпретація отриманого повідомлення одержувачем                                                   | Залежить від знань, досвіду та сприйняття одержувача; визначає коректність розуміння повідомлення                                                    |
| <b>Зворотний зв'язок</b>               | Реакція одержувача на повідомлення (вербальна/невербальна, пряма/опосередкована)                    | Дозволяє оцінити, наскільки повідомлення було зрозуміле та досягло мети                                                                              |
| <b>Аналіз ефективності комунікації</b> | Оцінка результативності обміну інформацією та досягнення поставлених цілей                          | Виявлення можливих бар'єрів і помилок для їх усунення у майбутньому                                                                                  |

Примітка. \*Розроблено за:[14, 19]

Існує широкий спектр методів і технік комунікації у підприємстві, що визначається характером і обсягом інформації, рівнем технологічного оснащення, застосовуваними методами обробки даних, а також формою

власності організації. У невеликих підприємствах, таких як фізичні особи-підприємці або приватні підприємства, комунікаційні процеси здебільшого відбуваються безпосередньо між власником та найманими працівниками, а також між підприємцем і клієнтами.

Зі збільшенням масштабу бізнесу та ускладненням операцій зростає потреба в більшій кількості документації, що, у свою чергу, зумовлює використання додаткових методів та засобів комунікації.

Різні типи комунікаційних мереж відрізняються ефективністю та структурою взаємодії. Залежно від чисельності учасників організації виокремлюють основні типи мереж: коло, ланцюг, колесо та мережу типу «V» (рис. 1.3.) [43]. Кожен із цих типів характеризується специфічними особливостями передачі інформації, швидкістю обміну даними та рівнем централізації комунікаційного потоку.

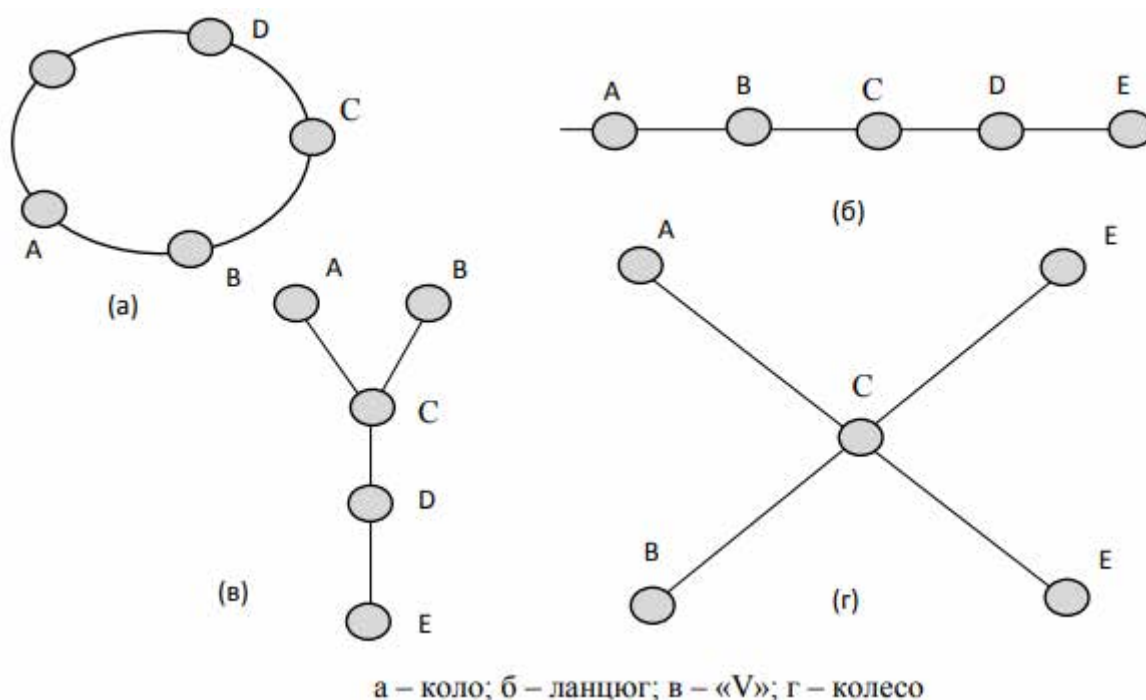


Рис. 1.3. Типи комунікаційних мереж\*

Примітка. \*Розроблено за:[43]

Зазвичай можливості розвитку системи комунікацій у підприємстві залежать від розміру підрозділу. Зі збільшенням чисельності комунікаційної групи зростає кількість потенційних комунікаційних зв'язків. Від структури побудови комунікаційної мережі безпосередньо залежать швидкість та

ефективність передачі інформації. Основні критерії оцінки типів комунікаційних мереж у підприємстві наведено у табл. 1.7.

*Таблиця 1.7*

**Критерії оцінки типу комунікаційних мереж у підприємстві\***

| Критерії оцінки | Комунікаційні мережі |         |        |        |                |
|-----------------|----------------------|---------|--------|--------|----------------|
|                 | Ланцюг               | Y       | Колесо | Коло   | Багатоканальна |
| Швидкість       | Середня              | Середня | Висока | Низька | Висока         |
| Точність        | Висока               | Висока  | Висока | Низька | Середня        |
| Задоволеність   | Середня              | Середня | Низька | Висока | Висока         |

Примітка. \*Розроблено за:[43]

Вибір типу комунікаційної мережі у підприємстві визначається специфікою його діяльності та організаційною структурою управління. Основні проблеми, що виникають при проектуванні управлінських структур, пов'язані з встановленням ефективних взаємин між підрозділами, визначенням їхніх цілей, умов праці та системи стимулювання, а також розподілом відповідальності між керівниками. Також, при формуванні структури управління необхідно враховувати вибір схем управління та послідовності процедур ухвалення рішень, організацію інформаційних потоків, а також підбір відповідних технічних і програмних засобів комунікації. Специфічні проблеми комунікацій у підприємстві, як правило, обумовлені його конкретною управлінською структурою та можуть включати: недостатню швидкість обміну інформацією, дублювання функцій, неузгодженість дій підрозділів і складнощі у координації прийняття рішень.

Таким чином, ефективне формування та управління системою комунікацій у підприємстві є ключовим чинником забезпечення координації, узгодженості та результативності управлінських процесів. Структура комунікаційних мереж, вибір каналів і методів обміну інформацією безпосередньо впливають на швидкість, точність та ефективність передачі повідомлень, а також на задоволеність учасників процесу. Розвиток системи комунікацій залежить від чисельності та організаційної структури підрозділів, специфіки діяльності підприємства та характеру внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Своєчасна оцінка ефективності, впровадження зворотного зв'язку і адаптація

каналів комунікації до змін зовнішнього середовища забезпечують підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та здатність підприємства оперативно реагувати на управлінські виклики, що визначає його конкурентоспроможність і стійкість у динамічному економічному середовищі.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних процесів у підприємстві**

У сучасних умовах динамічного та мінливого бізнес-середовища підприємства стикаються зі зростаючими обсягами інформації, високою швидкістю змін зовнішніх і внутрішніх чинників та необхідністю оперативного реагування на виклики ринку.

Методичні підходи до оцінки комунікаційних процесів дозволяють систематично визначати якість і результативність інформаційних потоків, аналізувати ефективність каналів і засобів комунікації, а також виявляти проблемні зони та бар'єри у взаємодії між суб'єктами підприємства. Така оцінка спрямована на підвищення прозорості процесів, оптимізацію обміну інформацією, зміцнення корпоративної культури та забезпечення інтегрованості управлінських рішень.

У цьому контексті формування методичних засад оцінки ефективності комунікацій передбачає розробку системи показників, визначення критеріїв оцінки та застосування кількісних і якісних методів, що дозволяють комплексно аналізувати стан комунікаційного середовища підприємства і приймати обґрунтовані управлінські рішення для його вдосконалення.

Оцінка ефективності організаційних комунікацій може здійснюватися на основі визначення співвідношення між отриманою вигодою та витратами, пов'язаними з розвитком комунікаційної системи, а також частки комунікаційної складової у формуванні прибутку підприємства. У сучасних умовах ефективні комунікації є необхідною передумовою реалізації стратегічних цілей організації.

Завдання оцінки ефективності комунікаційних процесів у підприємстві полягають у систематичному визначенні та кількісному вимірюванні рівня

результативності передачі інформації на різних етапах управлінської діяльності. До ключових завдань належать:

1. Виявлення проблемних аспектів та бар'єрів у комунікації. Аналіз ефективності комунікацій дозволяє ідентифікувати основні труднощі та перешкоди, що виникають під час обміну інформацією як між структурними підрозділами підприємства, так і між організацією та її зовнішніми партнерами.

2. Оцінка відповідності комунікаційних каналів поставленим цілям. Дослідження ефективності забезпечує визначення того, наскільки використовувані канали (електронна пошта, внутрішні інформаційні платформи, наради тощо) відповідають стратегічним завданням організації.

3. Покращення внутрішньої взаємодії між співробітниками та підрозділами. Аналіз комунікаційної діяльності дозволяє оцінити рівень координації та взаємодії між працівниками, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризику виникнення непорозумінь.

4. Коригування комунікаційної стратегії. На основі результатів оцінки та аналізу зворотного зв'язку підприємство отримує обґрунтовані дані для оптимізації каналів передачі інформації та адаптації комунікаційної стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Забезпечення ефективності управлінських рішень. Оцінка ефективності комунікацій дозволяє визначити, чи є надана інформація достатньою, точною та своєчасною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

6. Аналіз зворотного зв'язку та мотивації персоналу. Систематична оцінка комунікаційних процесів сприяє виявленню рівня задоволеності працівників комунікацією та їхньої мотивації до активної участі в корпоративному житті.

7. Оцінка фінансових і ресурсних витрат на комунікаційні процеси. Дослідження доцільності та ефективності використання ресурсів у комунікаційній діяльності дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити максимальні результати за мінімальних затрат [1].

Для забезпечення системного підходу до оцінки ефективності комунікацій необхідно розробити алгоритм оцінювання комунікаційних процесів, що

дозволяє орієнтуватися на досягнення довгострокових інтересів розвитку підприємства через створення сприятливих умов для обміну інформацією. Загальна схема оцінки ефективності системи комунікацій у підприємстві наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Схема оцінки ефективності системи комунікацій у підприємстві\*

Примітка. \*Розроблено за:[33]

Етап діагностики передбачає виявлення проблем у сфері комунікацій. Дані, отримані в результаті діагностики, формують інформаційну базу для подальшого ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації комунікаційних процесів та оцінки їх ефективності. Результатом цього етапу є виявлення ключових проблем і підготовка попередніх рекомендацій щодо їх вирішення. Етап інтерпретації отриманих результатів передбачає ранжування виявлених проблем за ступенем їх впливу на досягнення цілей підприємства та забезпечує зв'язок між даними діагностики та фінальними оцінками ефективності.

Після проходження етапів діагностики та інтерпретації здійснюється остаточний висновок щодо ефективності комунікаційної системи. Під

ефективністю розуміють використання наявних ресурсів таким чином, щоб досягати поставлених цілей при мінімальних витратах. Основні складові оцінки системи комунікацій у підприємстві наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

### Складові оцінки системи комунікацій у підприємстві\*

| Об'єкт оцінки                             | Мета оцінки                                                                                   | Критерії ефективності                                                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Діагностика системи комунікацій</b> |                                                                                               |                                                                                      |
| Структура системи комунікацій             | Виявлення джерел низької продуктивності обміну інформацією та спотворень у її передачі        | Відповідність організаційної структури управління вимогам ефективності комунікацій   |
| Вертикальні комунікації                   | Оцінка ефективності інформаційних потоків на різних рівнях ієрархії                           | Ступінь відповідності функціонування комунікацій організаційній структурі управління |
| Горизонтальні комунікації                 | Визначення рівня узгодженості комунікацій між підрозділами одного рівня                       | Ефективність міжпідроздільної взаємодії                                              |
| Канали комунікації                        | Оцінка адекватності технічних та технологічних засобів для забезпечення інформаційних потоків | Технічний та технологічний рівень забезпечення комунікацій                           |
| Якість комунікацій                        | Визначення відповідності параметрів комунікаційної системи організаційним вимогам             | Достовірність та точність переданої інформації на рівні виконавців                   |
| Комунікаційний синергізм                  | Аналіз взаємодії та інтеграції різних інструментів комунікації                                | Ступінь досягнення цілей розвитку підприємства                                       |
| Інформаційні потреби                      | Оцінка повноти задоволення інформаційних потреб співробітників                                | Рівень поінформованості, усвідомленості та забезпечення інформації                   |
| Комунікаційний клімат                     | Визначення характеристик внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища               | Рівень довіри, відкритості та лояльності учасників процесу                           |
| Комунікаційна культура                    | Встановлення ступеня формування єдиного комунікативного простору на основі спільних цінностей | Наявність або відсутність деструктивних конфліктів                                   |
| <b>2. Інтерпретація результатів</b>       |                                                                                               |                                                                                      |
| Комунікаційна стратегія                   | Оцінка узгодженості комунікаційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства    | Відповідність внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації                 |
| Зворотний зв'язок                         | Визначення рівня розвитку механізмів отримання та надання зворотного зв'язку                  | Ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікаційних каналів                          |
| Комунікаційні потреби                     | Оцінка задоволеності інформаційних потреб організації                                         | Ступінь відповідності комунікаційних процесів стратегічним цілям підприємства        |

## Продовження таблиці 1.8

| 3. Визначення ефективності                     |                                                                                                                             |                                                                                |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний план розвитку системи комунікацій | Оцінка ступеня розробленості та реалізації стратегічного плану розвитку комунікацій                                         | Відхилення фактичних показників від планових значень                           |
| Економічна ефективність                        | Визначення співвідношення вигоди та витрат, пов'язаних із розвитком комунікацій; частки комунікаційної складової в прибутку | Операційна, фінансова та інвестиційна ефективність; рівень прибутковості       |
| Генеральна стратегія підприємства              | Оцінка досягнення стратегічних цілей підприємства в результаті реалізації плану розвитку комунікацій                        | Відповідність очікуваного та фактичного впливу на стратегічні цілі організації |

Примітка. \*Розроблено за:[33, 40]

Комунікація виступає сполучним елементом між ключовими видами управлінської діяльності. Оптимізація управління системою комунікацій сприяє більш ефективній організації процесів обміну інформацією, підвищенню дієвості зворотного зв'язку, мінімізації бар'єрів у комунікації, зміцненню організаційних цінностей та розвитку корпоративної культури. В результаті це позитивно впливає на загальну результативність управління підприємством та формування сприятливого іміджу організації серед різних категорій зацікавлених сторін.

Однією з ключових проблем у цій сфері є визначення критеріїв ефективності комунікаційного середовища. Узагальнення різних підходів науковців дозволяє систематизувати методи оцінки та представити їх у вигляді груп критеріїв у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

## Критерії оцінювання ефективності комунікаційного середовища\*

| Критерій      | Кількісний показник                                                                                                                      | Якісний показник                        | Ефект                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| Група: часові |                                                                                                                                          |                                         |                                                |
| 1. Швидкість  | Обсяг переданих повідомлень за одиницю часу; швидкість електронної передачі даних (Мб/сек); час реакції на командно-керуючі повідомлення | Скорочення тривалості виконання завдань | Підвищення кількості успішно виконаних завдань |

## Продовження таблиці 1.9

| <b>Група: координаційні просторові</b>                                 |                                                                                                          |                                                                            |                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Інформаційна логістика (контент, час, місце)                        | Наявність точної та своєчасної інформації у відповідних точках її споживання                             | Мінімізація надлишкової та нерелевантної інформації                        | Зниження рутинного навантаження на персонал                                                                                            |
| 3. Достовірність                                                       | Коректне сприйняття та інтерпретація інформації реципієнтом                                              | Зменшення часу на перевірку та уточнення отриманих даних                   | Підвищення кількості ефективно вирішених завдань                                                                                       |
| <b>Група: надійність та безпека</b>                                    |                                                                                                          |                                                                            |                                                                                                                                        |
| 4. Надійність і безпека                                                | Захист інформації від пошкодження та витоку                                                              | Гарантована точність і релевантність інформації                            | Підвищення кількості правильно виконаних завдань; забезпечення конфіденційності комерційної інформації                                 |
| <b>Група: технічне обслуговування</b>                                  |                                                                                                          |                                                                            |                                                                                                                                        |
| 5. Технічна готовність                                                 | Технічні параметри комунікаційної мережі                                                                 | Повне та якісне отримання інформації                                       | Підвищення результативності виконання завдань                                                                                          |
| 6. Готовність персоналу                                                | Рівень кваліфікації та кількість співробітників, що володіють комунікаційними технологіями               | Активне використання комунікаційного середовища користувачами              | Збільшення обсягу комунікацій у мережі, скорочення часу обговорень; ефективне використання електронних групових документів та проєктів |
| <b>Група: оцінка матеріальних ресурсів комунікаційного середовища</b>  |                                                                                                          |                                                                            |                                                                                                                                        |
| 7. Повнота використання ресурсів                                       | Відсоток використання апаратного, програмного та алгоритмічного забезпечення                             | Автоматизація основних бізнес-процесів; скорочення часу виконання операцій | Підвищення ефективності та якості вирішення завдань                                                                                    |
| <b>Група: ефективність організаційної структури</b>                    |                                                                                                          |                                                                            |                                                                                                                                        |
| 8. Ефективність організаційної структури та комунікаційного середовища | Рівень дублювання комунікацій та інформаційних зв'язків; відсоток інформатизації структурних підрозділів | Повнота та швидкість передачі інформації на різних рівнях ієрархії         | Підвищення кількості та якості виконання завдань                                                                                       |

Примітка. \*Розроблено за:[39]

Складність формування системи кількісних показників та формалізованої оцінки комунікаційного середовища полягає у багатогранності його складових. Якщо технічні параметри мережевих компонентів комунікаційного середовища піддаються відносно легкому вимірюванню, то оцінка інших аспектів потребує спеціалізованих досліджень. Так, критерій вчасності слід розглядати не лише як

своєчасне отримання інформації без затримок, а й як правильне планування часу для виконання завдань або проектів, що містять відповідну інформацію. Зокрема, актуальними є своєчасне та якісне отримання інформації клієнтами, оперативне отримання претензій та рекомендацій і швидке реагування на них. В залежності від змістовного наповнення інформації показники швидкості та вчасності можуть вимірюватися в місяцях, днях, годинах або хвилинах. Найбільш доцільним є комплексний аналіз ефективності організаційної структури та комунікаційного середовища.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних процесів у підприємстві дозволяють системно визначати якість та результативність інформаційних потоків, виявляти проблемні зони, оцінювати відповідність каналів і засобів комунікації стратегічним цілям організації, а також оптимізувати внутрішню взаємодію персоналу та управлінські рішення. Впровадження комплексної системи показників і критеріїв оцінки, включаючи елементи інформаційної логістики, технічної готовності, зворотного зв'язку та корпоративної культури, забезпечує інтегровану оцінку комунікаційного середовища, підвищує прозорість процесів, ефективність використання ресурсів та сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Рудь» (далі – АТ «Рудь») функціонує з 1981 р. та є одним із провідних підприємств харчової промисловості України. Протягом останнього десятиліття АТ «Рудь» стабільно утримує лідерські позиції на вітчизняному ринку виробництва морозива та заморожених харчових продуктів, що свідчить про його високий рівень конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності. Історія розвитку АТ «Рудь» наведена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Історія розвитку АТ «Рудь»\*

| Етап                                     | Період            | Ключові події                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Заснування підприємства               | 1981 р.           | Уведено в експлуатацію цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока та морозива; офіційно створено Житомирський маслозавод.                                      |
| 2. Праця у складі галузевого об'єднання  | 1981–1991 рр.     | Підприємство входило до об'єднання молочної промисловості; виробництво молочних продуктів у межах планового господарства УРСР.                                                     |
| 3. Незалежність та зміни власності       | 1991–1996 рр.     | Після здобуття незалежності передано у комунальну власність Житомирської області; реорганізовано в орендне підприємство у пострадянський період.                                   |
| 4. Приватизація та реєстрація            | 1995–1996 рр.     | Державна реєстрація відкритого акціонерного товариства «Житомирський маслозавод» відбулася 14 серпня 1995 р.; у 1996 р. завод приватизовано.                                       |
| 5. Впровадження бренду «Рудь»            | 1 квітня 1998 р.  | Підприємство починає виробництво під торговою маркою «Рудь» після загальних зборів трудового колективу, які обрали назву бренду серед понад 60 варіантів.                          |
| 6. Сертифікації та міжнародні стандарти  | 2002 р.           | Завод сертифіковано за стандартами менеджменту якості ISO 9001:2000, що стало кроком до підвищення конкурентоспроможності.                                                         |
| 7. Розширення виробництва та асортименту | 2000-ті рр.       | Асортимент продукції розширено до понад 140 найменувань; морозиво стає головним продуктом. Обсяги виробництва та прибуток зростали, підприємство входить до лідерів ринку.         |
| 8. Лідерство на національному ринку      | 2010–2020-ті рр.  | Підприємство стабільно утримує значну частку українського морозивного ринку (понад 25–30 %); розвиток технологій і вихід на експорт у понад 30 країн світу.                        |
| 9. Сучасний етап розвитку                | 2020 р. – дотепер | АТ «Рудь» залишається провідним виробником морозива в Україні, впроваджує сучасні технології виробництва, контролю якості (ISO, HACCP) та експортує продукцію на міжнародні ринки. |

Примітка.\*Розроблено за: [2]

Нагороди та відзнаки АТ «Рудь» є важливим індикатором результативності господарської діяльності, рівня конкурентоспроможності та визнання на національному й міжнародному ринках. Наявність численних премій, дипломів і сертифікатів свідчить про стабільне дотримання підприємством високих стандартів якості продукції, ефективність системи управління, а також здатність до впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Відзначення підприємства на галузевих конкурсах і професійних виставках підтверджує її провідні позиції у сфері виробництва морозива та заморожених продуктів. Основні нагороди АТ «Рудь» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні нагороди АТ «Рудь»\*

| Рік/Період                     | Назва нагороди/відзнаки                                                                                                                      | Опис / значення                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| до 2000 р.                     | Міжнародні дипломи та медалі                                                                                                                 | Включають нагороди за технологію виробництва та високу якість продукції на міжнародних виставках і конкурсах; слугують доказом конкурентоспроможності продукції на світовому ринку (переважно кін. 1990-х рр.). |
| 2010–2018 рр.                  | «Медаль IMPORT EXPORT AWARD» та Сертифікат IMPORT EXPORT AWARD-2017                                                                          | Відзначення успішних результатів експортної діяльності підприємства на зарубіжних ринках; підтвердження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.                                                             |
| 2021 р.                        | Почесне звання «ЛІДЕР ГАЛУЗІ – 2021»                                                                                                         | Висока оцінка результатів діяльності серед провідних підприємств України; вручається за найкращі показники ефективності та соціально-економічні результати.                                                     |
| 2023 р.                        | Почесне звання «ЛІДЕР ГАЛУЗІ 2023»                                                                                                           | Нагорода, що підкреслює лідируючі позиції підприємства у фінансових показниках, результативності та рентабельності діяльності на національному рівні.                                                           |
| Дипломи та подяки (різні роки) | Подяка за сприяння у вирішенні зайнятості; диплом «Інвестор року»; грамоти благодійних конкурсів «Благодійна Україна»; церковні грамоти тощо | Відзнаки, що відображають соціальну активність підприємства, його внесок у розвиток місцевої економіки та благодійні ініціативи.                                                                                |

Примітка.\*Розроблено за: [2]

Підприємство має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації, здійснює діяльність відповідно до норм чинного законодавства України та володіє необхідними майновими і немайновими правами для реалізації

виробничо-комерційних завдань. Як суб'єкт господарювання, акціонерне товариство несе відповідальність за виконання зобов'язань перед державними органами, партнерами, споживачами та іншими учасниками економічних відносин. Загальна інформація про АТ «Рудь» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Загальна інформація про АТ «Рудь»\*

| Зміст необхідних відомостей        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування                 | Акціонерне товариство «Рудь»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Скорочена назва                    | АТ «Рудь»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Місцезнаходження (юридична адреса) | 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Івана Гонти, буд., 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Початок діяльності                 | 26.10.2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Організаційно-правова форма        | Акціонерне товариство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Код ЄДРПОУ                         | 00182863                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Розмір статутного капіталу         | 1 393 250,00 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Види діяльності                    | Основний:<br>10.52 Виробництво морозива<br>Інші:<br>10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів<br>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру<br>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами<br>47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах<br>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування |

Примітка. \*Розроблено за:[3]

Діяльність АТ «Рудь» спрямована на виробництво якісної продукції, задоволення попиту споживачів, розширення асортименту та впровадження сучасних технологій переробки і зберігання харчових продуктів. Підприємство також орієнтується на підвищення рівня виробничої ефективності, дотримання стандартів безпеки харчових продуктів і забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. АТ «Рудь» здійснює свою діяльність під торговою маркою ТМ «Рудь». Логотип підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Торгова марка АТ «Рудь»\*

Примітка.\*Розроблено за: [2]

Згідно з даними, представленими на офіційному веб-сайті підприємства, виробничі потужності АТ «Рудь» забезпечують можливість щоденної переробки до 300 тонн молока та виготовлення близько 150 тонн морозива [2].

У межах рекламної стратегії підприємства широко застосовується гасло «Морозиво №1», яке слід розглядати не лише як маркетинговий інструмент, а і як відображення місії підприємства. Зазначене формулювання демонструє орієнтацію підприємства на досягнення лідерських позицій на ринку морозива, підкреслює його прагнення до конкурентної переваги та реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів.

Брендовий портфель АТ «Рудь» представлений низкою торгових марок, зокрема: «Вологодське», «Хуторок селянський», «Крем Пломбір», «Пустунчик», «Ейфорія», «Frenzy», «Ice Land», «Шеф-кухар», «Імперія», «Дитяче бажання», «Імпреза», «Супершоколад», «100 % морозиво», «Ескімо», «Как-Тусім?».

Підприємство приділяє значну увагу розширенню асортименту продукції та активізації її просування на ринках збуту. Основним напрямом виробничої діяльності заводу є виготовлення морозива. При цьому стратегічні зусилля зосереджуються на розробці та просуванні продукції преміум-класу, що розглядається як перспективний вектор розвитку галузі. Водночас підприємство,

орієнтуючись на розвиток преміального сегмента, не відмовляється від виробництва морозива середньої та нижчої цінової категорії, зберігаючи диверсифіковану товарну пропозицію.

Окрім морозива, АТ «Рудь» здійснює виробництво вершкового масла, сухого знежиреного молока, вершків, сметани, пастеризованого та пряженого молока, кефіру, ряжанки, фруктових йогуртів, глазурованих сирків, заморожених сумішей, а також грибів, овочів і ягід. Основними видами продукції, які забезпечують 10% і більше загального доходу підприємства, є: морозиво, масло та сухе знежирене молоко. Товарний асортимент АТ «Рудь» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Товарний асортимент АТ «Рудь»\*

| Назва                     | Характеристика                                                                                                                                                   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Морозиво                  | Ріжки; фруктовий лід; ескімо; паперовий стаканчик; вафельний стаканчик; брикети; вагове; відра; десерти; торт; лоток                                             |
| HoReCa                    | Морозиво для барів та кафе; заморожені овочі; заморожені ягоди; заморожені напівфабрикати; заморожені чаї; ріжки та стаканчики для морозива; хлібобулочні вироби |
| Заморожені продукти       | Овочі; суміші, супи, салати; ягоди; вітамінні чаї                                                                                                                |
| Масло                     | Масло вершкове                                                                                                                                                   |
| Молочні продукти          | Молоко; сметана; йогурт; кефір; ряжанка; молочна сироватка; сир                                                                                                  |
| Заморожені напівфабрикати | Заморожені напівфабрикати                                                                                                                                        |
| Тісто заморожене          | Тісто заморожене                                                                                                                                                 |
| Сирки                     | Глазуровані сирки                                                                                                                                                |

Примітка.\*Розроблено за: [2]

З огляду на те, що асортиментна політика підприємства орієнтована переважно на виробництво морозива, слід зазначити, що АТ «Рудь» систематично оновлює товарний ряд, пропонуючи споживачам інноваційні продукти та нестандартні рішення, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Крім того, АТ «Рудь» здійснює постачання продукції до закладів готельно-ресторанного бізнесу та сфери громадського харчування (HoReCa). У межах даного напрямку підприємство пропонує

широкий асортимент вагового та фризерного морозива, заморожених фруктів, монокультур, овочевих сумішей, а також хлібобулочних виробів [2].

Господарську діяльність підприємства доцільно охарактеризувати за допомогою основних фінансово-економічних показників, які наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності АТ «Рудь»\***

| Показник                                                                | Рік     |         |         | 2025 р. у %<br>до 2023 р. |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|
|                                                                         | 2023    | 2024    | 2025    |                           |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн | 2855378 | 3378734 | 3727500 | 130,5                     |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн                            | 2532087 | 3088382 | 3444436 | 136,0                     |
| Прибуток, тис.грн                                                       | 323291  | 290352  | 283064  | 87,6                      |
| Рівень рентабельності, %                                                | 12,8    | 9,4     | 8,2     | X                         |
| Активи, тис.грн                                                         | 2025352 | 2783623 | 3065740 | 151,4                     |
| Зобов'язання, тис.грн                                                   | 211737  | 680032  | 639778  | 302,2                     |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                          | 659     | 713     | 738     | 112,0                     |
| Дохід на одного працівника, грн                                         | 4332895 | 4738757 | 5050813 | 116,6                     |

Примітка. \*Розроблено за:[3]

За результатами аналізу основних фінансово-економічних показників АТ «Рудь» за досліджуваний період встановлено загальну тенденцію до зростання масштабів господарської діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 30,5%, що свідчить про розширення обсягів збуту та посилення ринкових позицій підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла більш високими темпами на 36,0%, що негативно вплинуло на фінансові результати. Так, прибуток у 2025 р. порівняно з 2023 р. скоротився на 12,4%, що відображає зниження ефективності операційної діяльності. Дана тенденція підтверджується зменшенням рівня рентабельності з 12,8% у 2023 р. до 8,2% у 2025 р., що вказує на зростання витратного навантаження та потребу у вдосконаленні системи управління витратами. Позитивною динамікою характеризується збільшення активів підприємства на 51,4%, що може свідчити про розширення виробничого потенціалу та інвестиційну активність. Одночасно спостерігається суттєве

зростання зобов'язань у 3 рази, що може вказувати на підвищення залежності від залучених ресурсів і потребує посилення контролю за фінансовою стійкістю.

Отже, результати аналізу діяльності АТ «Рудь» свідчать, що підприємство є одним із провідних виробників морозива та заморожених продуктів в Україні, демонструючи стабільні позиції на ринку. Широкий асортимент продукції, що охоплює як основні споживчі сегменти, так і спеціалізований напрям HoReCa, забезпечує підприємству диверсифікацію діяльності та підвищує його стійкість до ринкових коливань. Аналіз фінансово-економічних показників за досліджуваний період засвідчив зростання масштабів господарської діяльності: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 30,5 %, а активи зросли на 51,4 %. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла швидшими темпами – на 36,0 %, що спричинило зниження прибутку на 12,4 % та скорочення рівня рентабельності з 12,8% до 8,2%. Позитивною тенденцією є збільшення середньооблікової чисельності працівників з 659 до 738 осіб та зростання доходу на одного працівника на 16,6%. Однак значне зростання зобов'язань в 3 рази вказує на підвищення фінансового навантаження. Таким чином, АТ «Рудь» можна охарактеризувати як потужне та конкурентоспроможне підприємство з тенденцією до розширення діяльності.

## **2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю системи менеджменту та здатністю керівництва формувати стратегічні орієнтири діяльності. Особливого значення набуває чітке визначення місії, бачення, мети й цілей підприємства, оскільки саме вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, спрямованість ресурсів та формування конкурентних переваг. Місія та бачення виступають основою корпоративної ідентичності, визначають роль підприємства на ринку, його цінності та пріоритети розвитку, а також створюють передумови для довгострокового планування та адаптації до зовнішніх змін.

У контексті дослідження системи менеджменту АТ «Рудь» важливим є комплексний аналіз ключових елементів стратегічного управління, зокрема місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності підприємства. Їх характеристика дозволяє оцінити рівень стратегічної узгодженості управлінської діяльності, ефективність організаційного розвитку та орієнтацію підприємства на задоволення потреб споживачів і вимог ринку. Окрім того, визначення параметрів відповідальності АТ «Рудь» дає можливість розкрити особливості корпоративного управління, соціальної та екологічної спрямованості підприємства, що є важливими складовими сучасної моделі сталого розвитку підприємств. Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності АТ «Рудь» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів  
відповідальності АТ «Рудь»\***

| <b>Елемент</b>             | <b>Опис</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія підприємства         | Морозиво «Рудь» з теплом до кожного                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Бачення підприємства       | АТ «Рудь» - виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Мета підприємства          | Виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище                                                                                                                                                                                                   |
| Цілі підприємства          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів;</li> <li>- формування іміджу підприємства;</li> <li>- орієнтація на постійне оновлення асортименту;</li> <li>- вихід на нові ринки збуту.</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| Параметри відповідальності | <ul style="list-style-type: none"> <li>- перед споживачами: гарантія безпечності та якості продукції;</li> <li>- перед працівниками: підвищення соціальних стандартів;</li> <li>- перед суспільством: поліпшення екологічного стану довкілля;</li> <li>- перед законодавством: дотримання норм і стандартів корпоративного права;</li> <li>- перед бізнесом: підвищення культури ведення бізнесу в Україні.</li> </ul> |

Примітка. \*Розроблено за: [2]

Організаційна структура управління підприємством є ключовим чинником, що визначає рівень його функціональної результативності та здатність досягати довгострокових стратегічних орієнтирів. Вона забезпечує формування системи розподілу управлінських функцій, ресурсів і

відповідальності, а також регламентує порядок ухвалення управлінських рішень у межах підприємства. Структура управління АТ «Рудь» ґрунтується на взаємодії управлінських ланок, які формуються з урахуванням кількості органів управління, специфіки їхніх повноважень, а також характеру взаємозв'язків між ними.

Основним призначенням організаційної структури є підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу, забезпечення раціонального функціонального розподілу обов'язків та узгодження управлінських процесів. Організаційну структуру управління АТ «Рудь» наведено на рис. 2.2.

Організаційна структура управління АТ «Рудь» є лінійно-функціональною, що базується на ієрархічному розподілі управлінських процесів за основними функціональними напрямками діяльності (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо). Така структура забезпечує ефективний поділ праці, за якого лінійні керівники здійснюють прийняття та реалізацію управлінських рішень, тоді як функціональні підрозділи виконують консультативні, інформаційно-аналітичні, організаційні та планові функції, виступаючи дорадчим органом для лінійного керівництва.

Управлінський апарат підприємства представлений командою висококваліфікованих топ-менеджерів, які володіють належною професійною підготовкою та значним практичним досвідом. Система управління побудована таким чином, щоб формувати в персоналу відчуття залученості до спільної командної діяльності, де результати праці кожного працівника безпосередньо впливають на успіх, імідж і подальший розвиток підприємства.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління АТ «Рудь»\*

Примітка.\*Розроблено за: [2].

До ключових принципів управління та корпоративної політики підприємства належать: відповідальність керівництва, регламентованість процедур, забезпечення професійного розвитку персоналу, застосування морального та матеріального стимулювання, усвідомлення соціальної відповідальності перед суспільством, орієнтація на безперервне навчання, інноваційність та постійне вдосконалення, впровадження сучасних управлінських практик, ресурсозбереження та екологічна безпека.

Підприємство систематично здійснює заходи щодо розширення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і нових видів продукції, а також активного розвитку ринків збуту. Важливе значення надається контролю якісних параметрів сировини, що надходить на переробку. З огляду на високий рівень конкуренції серед переробних підприємств, підприємство змушене постійно адаптуватися до вимог ринку та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Водночас АТ «Рудь» демонструє активну міжнародну діяльність, зберігаючи експортні поставки продукції та розширюючи географію ринків збуту. Підприємство адаптується до обмежень логістики та нестабільності транспортних коридорів, забезпечуючи стабільність економічних показників та конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Соціальна відповідальність підприємства в умовах воєнного часу проявляється у реалізації благодійних ініціатив, зокрема підтримки Збройних Сил України, забезпеченні медичного обладнання та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. Це підтверджує здатність підприємства поєднувати комерційні інтереси з виконанням соціально-економічних функцій у регіоні.

Діяльність АТ «Рудь» у період воєнного стану характеризується стійкістю виробничих процесів, ефективною адаптацією до змін зовнішнього середовища, підтримкою соціальної стабільності та розвитком міжнародної співпраці. Ці чинники визначають основу для комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що є необхідним для формування

стратегічних управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є проведення PEST-аналізу, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства, а також SWOT-аналізу, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у невизначеному зовнішньому середовищі. PEST-аналіз АТ «Рудь» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз АТ «Рудь»\***

| <b>Категорія</b>                        | <b>Чинники</b>                                  | <b>Вплив на діяльність АТ «Рудь»</b>                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Політичні<br/>(Political)</b>        | - Військовий стан                               | Створює ризики для логістики, постачання сировини та доступу до ринків збуту    |
|                                         | - Державне регулювання та підтримка бізнесу     | Пільги для виробників продовольчої продукції, зниження податкового навантаження |
|                                         | - Міжнародні санкції та обмеження               | Обмежують імпорт обладнання та сировини, впливають на експорт                   |
|                                         | - Соціальні та благодійні ініціативи            | Підвищення престижу бренду та лояльності споживачів                             |
| <b>Економічні<br/>(Economic)</b>        | - Коливання валютного курсу та інфляція         | Підвищують собівартість продукції та пакувальних матеріалів                     |
|                                         | - Скорочення купівельної спроможності           | Впливає на сегмент середньо- та нижньоцінового морозива                         |
|                                         | - Зростання витрат на логістику                 | Потребує оптимізації постачання та розподілу продукції                          |
|                                         | - Можливості експорту                           | Диверсифікація доходів та зниження ризиків внутрішнього ринку                   |
| <b>Соціальні<br/>(Social)</b>           | - Підвищена увага до якості продуктів           | Зростання вимог до безпеки та стандартів виробництва                            |
|                                         | - Соціальна відповідальність бізнесу            | Благодійна підтримка ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб                         |
|                                         | - Зміни споживчих звичок                        | Підвищений попит на готові заморожені продукти та десерти                       |
|                                         | - Мотивація персоналу                           | Позитивний вплив на корпоративну культуру та лояльність працівників             |
| <b>Технологічні<br/>(Technological)</b> | - Автоматизація та сучасні виробничі технології | Підвищення ефективності та зниження витрат                                      |
|                                         | - Системи контролю якості (ISO, HACCP)          | Дозволяють відповідати міжнародним стандартам та експортувати продукцію         |
|                                         | - Розвиток логістичних технологій               | Оптимізація постачання та розподілу продукції у складних умовах                 |
|                                         | - Інновації у виробництві морозива              | Збереження конкурентоспроможності, розвиток                                     |

Примітка. \*Сформовано автором

На основі PEST-аналізу встановлено, що діяльність АТ «Рудь» визначається комплексом політичних, економічних, соціальних та технологічних впливів. Політична нестабільність та військовий конфлікт формують високий рівень ризиків для логістики та постачання сировини, проте державна підтримка та соціальна активність підприємства сприяють підвищенню його престижу та лояльності споживачів. Економічні умови, включно з інфляцією, коливанням валютного курсу та зростанням витрат на логістику, створюють додаткові фінансові навантаження, водночас відкриваються можливості диверсифікації через експортну діяльність. Соціальні чинники підкреслюють важливість підтримки корпоративної культури, адаптації до змін споживчих звичок та забезпечення високих стандартів якості продукції. Технологічні чинники, зокрема впровадження сучасних виробничих і логістичних технологій, систем контролю якості та інновацій у виробництві, сприяють збереженню конкурентоспроможності та розвитку преміум-сегменту продукції.

Таким чином, АТ «Рудь» функціонує у складному зовнішньому середовищі, яке поєднує високі ризики та стратегічні можливості, що потребує постійної адаптації та інноваційного підходу до управління виробничими та маркетинговими процесами.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Для АТ «Рудь» застосування даного методу дозволяє визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, що виникають у контексті воєнного стану, економічної нестабільності та динамічних змін ринку харчової продукції. Проведення SWOT-аналізу дає змогу обґрунтувати напрями подальшого розвитку підприємства, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Матрицю SWOT-аналізу АТ «Рудь» наведено у табл. 2.8.

## Матриця SWOT-аналізу АТ «Рудь»\*

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експорту продукції на ринки ЄС та інших країн.</li> <li>2. Зростання попиту на натуральну та якісну молочну продукцію.</li> <li>3. Використання сучасних технологій виробництва та пакування.</li> <li>4. Розвиток онлайн-торгівлі та доставки продуктів харчування.</li> <li>5. Розширення асортименту через виробництво безлактозної, дієтичної та протеїнової продукції.</li> <li>6. Співпраця з торговельними мережами та збільшення частки ринку.</li> <li>7. Отримання державних програм підтримки</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції на ринку морозива та молочної продукції.</li> <li>2. Зростання цін на молочну сировину та допоміжні матеріали.</li> <li>3. Підвищення вартості електроенергії та енергоносіїв.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>5. Інфляція та нестабільність валютного курсу.</li> <li>6. Логістичні проблеми та ризики постачання в умовах воєнного стану.</li> <li>7. Посилення вимог до якості та сертифікації харчових продуктів (особливо для експорту).</li> </ol> |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Поле «СІМ»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Поле «СІЗ»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока впізнаваність бренду «Рудь» на українському ринку.</li> <li>2. Широкий асортимент морозива та молочної продукції.</li> <li>3. Висока якість продукції та контроль виробництва.</li> <li>4. Наявність сучасного виробничого обладнання.</li> <li>5. Налагоджена логістика та збутова мережа.</li> <li>6. Досвід експорту продукції.</li> <li>7. Стабільні партнерські відносини з торговельними мережами.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту через впровадження інноваційних видів морозива (функціональні продукти, безлактозні, протеїнові).</li> <li>2. Розвиток експорту до країн ЄС та Азії завдяки репутації бренду.</li> <li>3. Використання сучасних технологій виробництва для підвищення ефективності.</li> <li>4. Розширення ринків збуту через онлайн-продажі та доставку.</li> <li>5. Збільшення попиту на якісні натуральні продукти.</li> </ol>                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкурентних позицій через маркетингові кампанії та підтримку бренду.</li> <li>2. Оптимізація виробничих процесів для протидії росту собівартості.</li> <li>3. Підвищення лояльності споживачів шляхом впровадження програм стимулювання продажів.</li> <li>4. Диверсифікація постачальників сировини для зменшення ризиків перебоїв.</li> </ol>                                                                                                                                                            |

Продовження таблиці 2.8

|  | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Поле «СЛМ»</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Поле «СЛЗ»</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1. Залежність від сезонності попиту на морозиво.<br>2. Значна частка витрат на енергоресурси та холодове зберігання.<br>3. Висока залежність від вартості молочної сировини.<br>4. Потреба у постійному оновленні обладнання та модернізації.<br>5. Обмеженість інвестиційних ресурсів у період нестабільності. | 1. Зниження сезонної залежності через розширення лінійки молочної продукції та десертів.<br>2. Впровадження енергоощадних технологій для оптимізації витрат.<br>3. Розвиток інноваційного маркетингу (SMM, digital-реклама) для підвищення продажів.<br>4. Залучення інвестицій або державних програм підтримки для модернізації. | 1. Ризик зниження рентабельності через зростання цін на електроенергію та паливо.<br>2. Зменшення купівельної спроможності населення може скоротити попит.<br>3. Нестабільність постачання сировини в умовах воєнного стану.<br>4. Посилення конкуренції з боку імпортерів виробників морозива.<br>5. Інфляційні процеси та коливання валютного курсу впливають на витрати підприємства. |

Примітка.\*Побудовано за даними АТ «Рудь»; Державної служби статистики України

Проведений SWOT-аналіз АТ «Рудь» дозволяє зробити комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства в сучасних умовах. Внутрішній потенціал підприємства характеризується сильними сторонами, серед яких висока впізнаваність бренду, широка номенклатура продукції, якість виробництва та наявність сучасного обладнання. Ці чинники забезпечують конкурентні переваги на національному ринку та створюють базу для розвитку експорту. Разом із тим, слабкі сторони підприємства, зокрема сезонність попиту на морозиво, висока енергомісткість виробництва та залежність від вартості сировини, вказують на наявність потенційних внутрішніх ризиків, що потребують управлінських заходів щодо оптимізації витрат та диверсифікації продуктового портфеля. Зовнішнє середовище формує широкий спектр можливостей для розвитку АТ «Рудь», включно з розширенням експорту, збільшенням попиту на натуральні та якісні молочні продукти, впровадженням інноваційних технологій і розвитком онлайн-торгівлі. Водночас, підприємство стикається із загрозами у вигляді високої конкуренції, росту цін на сировину та енергоносії, інфляційного тиску та логістичних ризиків в умовах воєнного стану.

Аналіз взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників у матриці «СІМ – СІЗ – СЛІМ – СЛІЗ» демонструє потенціал підприємства для посилення конкурентних позицій через розвиток преміальної продукції, впровадження енергоощадних та інноваційних технологій, розширення каналів збуту та залучення додаткових ресурсів. Водночас, необхідність управління ризиками, пов'язаними з коливанням витрат та зниженням купівельної спроможності, залишається критичною для забезпечення стабільної рентабельності та довгострокової стійкості підприємства. Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує наявність у АТ «Рудь» стратегічного потенціалу для розвитку і водночас визначає ключові напрями для вдосконалення управлінських рішень та адаптації до мінливого ринкового середовища.

Отже, аналіз системи менеджменту АТ «Рудь» свідчить про високий рівень організаційної та стратегічної готовності підприємства до функціонування в умовах динамічного та кризового ринку. Чітко визначені місія, бачення, мета та цілі підприємства забезпечують узгодженість управлінських рішень, спрямованість ресурсів на досягнення стратегічних пріоритетів та формування конкурентних переваг. Організаційна структура лінійно-функціонального типу сприяє ефективному розподілу управлінських функцій, оптимізації процесів ухвалення рішень та інтеграції функціональних підрозділів. PEST-аналіз показав, що діяльність підприємства визначається поєднанням політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які створюють як можливості, так і ризики для бізнесу. SWOT-аналіз підтвердив потужний внутрішній потенціал підприємства, зокрема високий рівень якості продукції, сучасне обладнання та впізнаваний бренд, водночас виявив внутрішні обмеження (сезонність попиту, енергомісткість виробництва, залежність від сировини) та зовнішні загрози (конкуренція, логістичні ризики, коливання витрат). Таким чином, АТ «Рудь» демонструє здатність ефективно поєднувати стратегічне планування, організаційний розвиток та адаптацію до зовнішніх викликів, що забезпечує стійкість виробничих процесів, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність підприємства.

### 2.3. Здійснення формування системи комунікацій у підприємстві

Ефективна система комунікацій є невід’ємною складовою функціонування сучасного підприємства та ключовим чинником підвищення результативності управлінської діяльності. В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростаючих обсягів інформації здатність підприємства своєчасно передавати, отримувати та обробляти інформацію визначає його конкурентоспроможність і оперативність прийняття управлінських рішень. Формування системи комунікацій передбачає розробку структурованих каналів інформаційного обміну, визначення відповідальності учасників комунікаційних процесів, а також інтеграцію технологічних та організаційних рішень для забезпечення ефективного функціонування інформаційного середовища підприємства. У цьому контексті дослідження спрямоване на аналіз принципів побудови комунікаційних систем, їхніх функцій та впливу на управлінські процеси, що дозволяє визначити ключові напрями підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої взаємодії в організації.

У своїй діяльності АТ «Рудь» застосовує як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Що стосується внутрішніх комунікацій, підприємство використовує всі їхні основні форми:

- вертикальні комунікації забезпечують взаємодію між керівниками відділів та підпорядкованими їм працівниками. На підприємстві функціонує відкрита система комунікацій, яка передбачає взаємодію окремих компонентів у процесі передачі повідомлень (рис. 2.3).

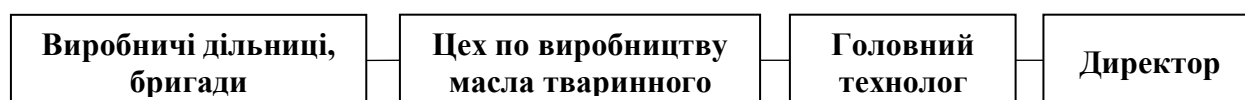


Рис. 2.3. Приклад вертикальної комунікаційної системи у АТ «Рудь»\*

Примітка. \*Розроблено за: [2]

- горизонтальні комунікації здійснюються як між працівниками одного відділу, так і між співробітниками різних структурних підрозділів. Основним каналом горизонтальної взаємодії є неформальне спілкування, яке дозволяє

передавати інформацію напряду, мінаючи керівництво, що підвищує оперативність прийняття рішень (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Приклад горизонтальної комунікаційної системи у АТ «Рудь»\*

Примітка.\*Розроблено за: [2]

- міжособистісні комунікації формуються у межах невеликих робочих груп, де складаються тісні професійні й соціальні зв'язки;
- крім того, використовуються організаційні, формальні та неформальні комунікації, які забезпечують комплексне управління інформаційними потоками на підприємстві.

В цілому система комунікацій АТ «Рудь» є багатоканальною та ефективною для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень. Діючий апарат управління забезпечує безперешкодне здійснення вертикальних та горизонтальних комунікацій, а також формальних і неформальних взаємодій, що сприяє оперативному прийняттю рішень на основі повної та достовірної інформації.

Система зовнішніх комунікацій підприємства, що наведена на рис. 2.5, відображає тісний взаємозв'язок суб'єкта господарювання з зовнішнім середовищем. Зокрема, перед впровадженням будь-яких управлінських або маркетингових заходів підприємство проводить дослідження ринку, що дозволяє визначити потреби та очікування споживачів, а також адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз зовнішньої системи комунікацій АТ «Рудь», що наведено на рис. 2.7, свідчить про тісний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем та залежність його діяльності від впливу зовнішніх чинників. Перед впровадженням будь-яких управлінських або маркетингових заходів підприємство здійснює маркетингові дослідження, що дозволяє виявити потреби споживачів і забезпечити адаптацію комунікаційної політики до реальних умов

ринку.

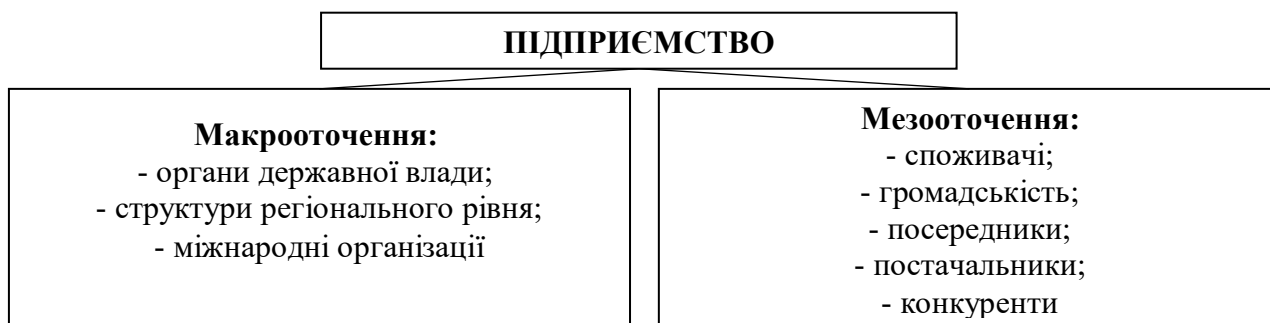


Рис. 2.5. Зовнішня система комунікацій підприємства АТ «Рудь»\*

Примітка.\*Розроблено за: [2]

Рациональний вибір комунікаційних каналів є ключовим чинником успішної реалізації маркетингової комунікативної стратегії, яка сприяє економічному розвитку підприємства. Ефективність маркетингової комунікаційної політики значною мірою визначається правильним підбором засобів комунікації. Вітчизняні науковці виділяють серед них рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, суспільні зв'язки, пропаганду та прямий маркетинг, при цьому публіситі, спонсорство та презентації розглядаються як їх складові елементи.

Зовнішні комунікації АТ «Рудь» становить інтегровану систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що охоплює інформаційні, маркетингові та репутаційні інструменти впливу на цільові аудиторії. Їх функціональне призначення полягає у формуванні позитивного іміджу, забезпеченні збуту продукції та підтриманні ефективних зв'язків із споживачами, партнерами й суспільством.

Узагальнено, підприємство застосовує такі основні заходи зовнішніх комунікацій: рекламна діяльність, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, цифрові комунікації та прямі канали взаємодії (табл. 2.9 ).

Місце комунікацій у системі управління суб'єктом господарювання визначає їхню ключову роль у формуванні ефективних партнерських взаємодій та розвитку взаємовигідного співробітництва із зовнішнім середовищем. У сучасних умовах спостерігається посилення значущості концепції маркетингу взаємовідносин, відповідно до якої пріоритет надається встановленню та

підтриманню довгострокових зв'язків між підприємством і його контактними аудиторіями, передусім споживачами.

Таблиця 2.9

### Види зовнішніх комунікацій АТ «Рудь»\*

| № | Вид зовнішньої комунікації   | Зміст та інструменти реалізації                                                                              |
|---|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Рекламна діяльність          | Зовнішня реклама (білборди, транспорт), телебачення, радіо, друкована реклама, брендоване торгове обладнання |
| 2 | Стимулювання збуту           | Акції, знижки, спеціальні пропозиції, програми лояльності, участь у виставках та ярмарках                    |
| 3 | Зв'язки з громадськістю (PR) | Соціальні проекти, благодійність, формування корпоративного іміджу, взаємодія із ЗМІ                         |
| 4 | Цифрові комунікації          | Офіційний вебсайт, соціальні мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг                                       |
| 5 | Прямі комунікації            | Гаряча лінія, електронна пошта, телефонний зв'язок, співпраця з дистриб'юторами та партнерами                |

Примітка. \*Розроблено на основі даних підприємства

Схематично взаємовідносини АТ «Рудь» з основними контактними аудиторіями охоплюють взаємодію з постачальниками, посередниками, кредитно-фінансовими установами, засобами масової інформації, органами державної влади та споживачами, що відображає комплексний характер комунікаційної діяльності підприємства (рис. 2.6).

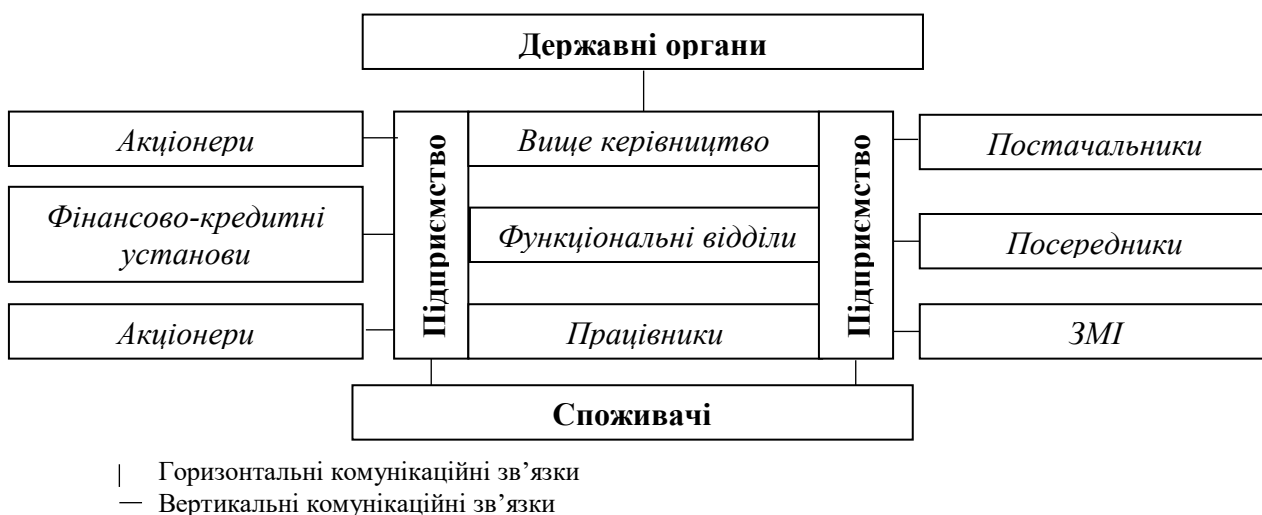


Рис. 2.6 Взаємовідносини АТ «Рудь» з основними контактними аудиторіями\*

Примітка. \*Розроблено автором

Аналіз представленої схеми свідчить, що система комунікацій

підприємства має багаторівневий та інтегрований характер, охоплюючи рівні планування, виробництва та реалізації продукції. У межах даної моделі підприємство виступає центральним елементом, який забезпечує координацію взаємодії між внутрішніми структурними підрозділами (вище керівництво, функціональні відділи, співробітники) та зовнішніми контактними аудиторіями. Вертикальні комунікаційні зв'язки забезпечують ієрархічну передачу управлінських рішень і зворотної інформації між рівнями управління, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють узгодженню діяльності між рівноправними суб'єктами, зокрема з постачальниками, посередниками, фінансово-кредитними установами та засобами масової інформації. Водночас ключовим елементом системи є споживачі (кінцеві та промислові), на яких спрямовано основний комунікаційний вплив.

Для комплексного дослідження системи комунікацій АТ «Рудь» доцільно застосувати інтегрований підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій у АТ «Рудь» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій у АТ «Рудь»\*

| ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ              |                       |                              |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Показник                           | Оціночне значення     | Інтерпретація                |
| Швидкість передачі інформації      | середня (1–2 дні)     | залежить від ієрархії        |
| Рівень формалізації                | високий               | чітка регламентація          |
| Частка вертикальних комунікацій    | ≈70%                  | домінування ієрархії         |
| Частка горизонтальних комунікацій  | ≈30%                  | обмежена взаємодія           |
| Зворотний зв'язок                  | частковий             | не завжди системний          |
| Використання цифрових інструментів | середній рівень       | потенціал розвитку           |
| ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ               |                       |                              |
| Показник                           | Значення              | Оцінка                       |
| Частота публікацій                 | 3–5 постів/тиждень    | Середній рівень активності   |
| Рівень залученості                 | 2–4%                  | Помірна взаємодія            |
| Структура контенту                 | 60% рекламний         | Домінування збутової функції |
| PR-активність                      | 1–3 згадування/місяць | Обмежена                     |
| Канали                             | 4–6                   | Достатня диверсифікація      |

Примітка. \*Розроблено автором

Для узагальнення результатів доцільно використати матрицю узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій АТ «Рудь» у табл. 2.11

**Матриця узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій\***

| <b>Критерій</b>                 | <b>Зовнішні комунікації</b> | <b>Внутрішні комунікації</b> | <b>Загальна оцінка</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| Системність                     | середня                     | висока                       | достатня               |
| Узгодженість                    | часткова                    | середня                      | потребує покращення    |
| Гнучкість                       | висока                      | низька                       | дисбаланс              |
| Орієнтація на аудиторію         | висока (споживачі)          | середня (персонал)           | нерівномірна           |
| Ефективність зворотного зв'язку | середня                     | низька                       | потребує розвитку      |

Примітка. \*Розроблено автором

Таким чином, узагальнення результатів аналізу зовнішніх, внутрішніх та інтегрованих показників свідчить, що система комунікацій АТ «Рудь» є структурно сформованою та забезпечує реалізацію базових управлінських і маркетингових функцій, проте характеризується певними дисбалансами. Зовнішні комунікації відзначаються достатньою інтенсивністю та мультиканальністю, однак домінування рекламного контенту та помірний рівень залученості аудиторії свідчать про обмежену ефективність впливу й недостатній розвиток іміджевої складової. Внутрішні комунікації, своєю чергою, є високо формалізованими та орієнтованими переважно на вертикальні зв'язки, що забезпечує контрольованість, але знижує гнучкість, швидкість обміну інформацією та рівень зворотного зв'язку. Інтегрований аналіз виявляє недостатню узгодженість між внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками, що обмежує цілісність комунікаційної політики підприємства. У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення системи комунікацій шляхом збалансування структури зовнішнього контенту, розвитку PR-активності, цифровізації внутрішніх комунікацій та посилення горизонтальної взаємодії, що сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1.Рекомендації щодо удосконалення формування системи комунікацій в підприємстві**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна система комунікацій виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Динамічність зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, а також посилення вимог до якості управлінських рішень обумовлюють необхідність формування цілісної, гнучкої та інтегрованої системи комунікацій. Особливого значення набуває забезпечення своєчасного, достовірного та релевантного обміну інформацією як всередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Для АТ «Рудь», що функціонує в умовах конкурентного ринку харчової промисловості, ефективність комунікаційної системи безпосередньо впливає на результативність управління, рівень координації діяльності структурних підрозділів, а також формування позитивного іміджу бренду. Аналіз практики функціонування комунікацій у вітчизняних підприємствах свідчить про наявність низки проблем, серед яких: фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень автоматизації комунікаційних процесів, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, а також недостатня увага до розвитку зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, призводить до зниження ефективності управління та втрати потенційних конкурентних переваг.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розроблення та впровадження комплексу науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення формування системи комунікацій у АТ «Рудь». Запропоновані заходи мають бути спрямовані на підвищення ефективності інформаційного обміну, інтеграцію сучасних комунікаційних технологій, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також забезпечення адаптивності

підприємства до змін зовнішнього середовища. Рекомендації щодо вдосконалення системи комунікацій у АТ «Рудь» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендації щодо вдосконалення системи комунікацій у АТ «Рудь»\***

| №  | Напрямок удосконалення                        | Сутність рекомендації                                                           | Інструменти реалізації                                      |
|----|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1  | Цифровізація комунікацій                      | Впровадження сучасних цифрових платформ для внутрішньої та зовнішньої взаємодії | CRM-системи, корпоративні портали, месенджери               |
| 2  | Оптимізація внутрішніх комунікацій            | Формування чіткої структури інформаційних потоків між підрозділами              | Регламенти, корпоративні стандарти комунікацій              |
| 3  | Розвиток зворотного зв'язку                   | Запровадження систем регулярного збору відгуків від працівників і споживачів    | Опитування, анкетування, чат-боти                           |
| 4  | Інтеграція маркетингових комунікацій          | Узгодження рекламної, PR та збутової політики                                   | ІМК (інтегровані маркетингові комунікації), бренд-стратегія |
| 5  | Підвищення кваліфікації персоналу             | Навчання працівників ефективним комунікаційним навичкам                         | Тренінги, коучинг, корпоративне навчання                    |
| 6  | Автоматизація інформаційних процесів          | Використання програмного забезпечення для управління комунікаціями              | ERP-системи, системи документообігу                         |
| 7  | Покращення зовнішніх комунікацій              | Активізація взаємодії із клієнтами, партнерами та громадськістю                 | Соціальні мережі, PR-кампанії, сайт підприємства            |
| 8  | Формування корпоративної культури комунікацій | Розвиток відкритості, прозорості та довіри в організації                        | Кодекс корпоративної етики, внутрішні заходи                |
| 9  | Впровадження KPI комунікацій                  | Оцінювання ефективності комунікаційної діяльності                               | Показники ефективності (KPI), аналітика                     |
| 10 | Використання омніканального підходу           | Забезпечення єдиного комунікаційного середовища для клієнтів                    | Онлайн та офлайн канали взаємодії                           |

Примітка. \*Розроблено автором

Для АТ «Рудь», яке функціонує в умовах висококонкурентного ринку та характеризується складною структурою збуту і взаємодії зі споживачами, впровадження сучасних CRM-систем є необхідною передумовою підвищення

ефективності комунікаційної діяльності. Використання таких систем, як Microsoft Dynamics 365, Creatio CRM, Bitrix24 та HubSpot CRM, дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління інформаційними потоками, налагодження ефективної взаємодії між підрозділами та формування клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу.

Вибір конкретної CRM-системи має ґрунтуватися на оцінці функціональних можливостей, рівня гнучкості, складності впровадження та вартості, що є особливо актуальним в умовах обмеженості ресурсів підприємства. Важливим аспектом є також здатність системи до інтеграції з іншими інформаційними платформами, що забезпечує створення єдиного цифрового середовища управління комунікаціями. Порівняння ключових CRM-систем для АТ «Рудь» наведена у табл. 3.2.

З урахуванням результатів порівняльного аналізу, специфіки діяльності АТ «Рудь» та вимог до удосконалення системи комунікацій, найбільш обґрунтованим вибором є впровадження CRM-платформи Creatio CRM.

Доцільність вибору даної системи зумовлена її здатністю забезпечувати високий рівень адаптивності до індивідуальних бізнес-процесів підприємства завдяки використанню low-code технологій. Це дозволяє оперативно модифікувати функціонал системи відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських потреб без значних витрат часу і ресурсів. Для АТ «Рудь», яке функціонує в умовах динамічного ринку та має складну структуру збуту, така гнучкість є критично важливою.

Важливою перевагою Creatio CRM є оптимальне співвідношення вартості впровадження та функціональних можливостей у порівнянні з альтернативними рішеннями, зокрема Microsoft Dynamics 365, що характеризується вищими витратами на впровадження, або Bitrix24, функціонал якого є більш обмеженим у контексті автоматизації складних бізнес-процесів. Водночас, на відміну від HubSpot CRM, що орієнтована переважно на маркетингові комунікації, обрана система забезпечує комплексне управління як внутрішніми, так і зовнішніми інформаційними потоками.

Таблиця 3.2

## Порівняння ключових CRM-систем для АТ «Рудь»\*

| Критерій                     | Microsoft Dynamics 365   | Creatio CRM           | Bitrix24                   | HubSpot CRM          |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|
| Тип системи                  | ERP + CRM                | Low-code CRM          | CRM + корпоративний портал | Маркетингова CRM     |
| Масштаб підприємства         | Великий                  | Середній/великий      | Малий/середній/великий     | Малий/середній       |
| Основний фокус               | Комплексна автоматизація | Гнучкі бізнес-процеси | Внутрішні комунікації      | Маркетинг і клієнти  |
| Автоматизація процесів       | Висока                   | Висока                | Середня                    | Висока               |
| Аналітика та КРІ             | Потужна                  | Потужна               | Базова                     | Потужна              |
| Гнучкість налаштування       | Висока                   | Дуже висока           | Середня                    | Середня              |
| Омніканальність              | Висока                   | Висока                | Середня                    | Висока               |
| Вартість впровадження        | \$30 000 – \$100 000+    | \$10 000 – \$30 000   | \$2 000 – \$10 000         | \$5 000 – \$25 000   |
| Щомісячні витрати (ліцензії) | \$50–150 /користувач     | \$15–30 /користувач   | \$5–20/користувач          | \$20–100 /користувач |
| Складність впровадження      | Висока                   | Середня               | Низька                     | Низька               |

Примітка. \*Розроблено автором

Крім того, платформа підтримує інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства, що створює передумови для формування єдиного цифрового середовища управління комунікаціями. Це сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню ефективного контролю за результативністю комунікаційної діяльності на основі КРІ. План впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**План впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь»\***

| № | Етап впровадження            | Зміст етапу                                                              | Відповідальні суб'єкти               | Термін виконання |
|---|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|
| 1 | Підготовчий аналіз           | Дослідження існуючої системи комунікацій та бізнес-процесів підприємства | Керівництво, ІТ-відділ, консультанти | 2–4 тижні        |
| 2 | Проектування системи         | Розробка моделі CRM з урахуванням специфіки діяльності підприємства      | ІТ-фахівці, бізнес-аналітики         | 3–5 тижнів       |
| 3 | Налаштування та кастомізація | Адаптація функціоналу системи до потреб підприємства                     | ІТ-відділ, розробники                | 4–8 тижнів       |
| 4 | Інтеграція та тестування     | Перевірка коректності функціонування системи                             | ІТ-відділ, користувачі               | 2–3 тижні        |
| 5 | Навчання персоналу           | Підготовка працівників до роботи з CRM-системою                          | HR-відділ, тренери                   | 1–2 тижні        |
| 6 | Пілотне впровадження         | Запуск системи в окремих підрозділах                                     | ІТ-відділ, підрозділи                | 2–4 тижні        |
| 7 | Повномасштабне впровадження  | Розгортання CRM на рівні всього підприємства                             | ІТ-відділ, керівництво               | 2–3 тижні        |
| 8 | Моніторинг та оптимізація    | Оцінка ефективності функціонування системи та її вдосконалення           | ІТ-відділ, аналітики                 | Постійно         |

Примітка. \*Розроблено за:[41]

З огляду на функціональні можливості обраної CRM-платформи та специфіку діяльності АТ «Рудь», впровадження системи дозволяє прогнозувати комплекс позитивних ефектів, що охоплюють управлінську, економічну та комунікаційну сфери. Прогнозовані ефекти від впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь» наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Прогнозовані ефекти від впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь»\***

| № | Напрямок впливу                  | Сутність ефекту                                     | Кількісна оцінка (прогноз) | Очікуваний результат                         |
|---|----------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------|
| 1 | Оптимізація комунікацій          | Скорочення часу обміну інформацією між підрозділами | ↓ на 30–50%                | Підвищення оперативності управління          |
| 2 | Автоматизація процесів           | Зменшення ручної обробки даних                      | ↓ на 40–60%                | Зниження помилок та навантаження на персонал |
| 3 | Підвищення ефективності продажів | Покращення управління клієнтською базою             | ↑ на 10–25%                | Зростання обсягів реалізації                 |

## Продовження таблиці 3.4

|    |                                 |                                               |                                            |                                      |
|----|---------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| 4  | Якість обслуговування клієнтів  | Персоналізація комунікацій                    | ↑ рівня задоволеності на 20–30%            | Формування лояльності споживачів     |
| 5  | Прозорість бізнес-процесів      | Контроль виконання завдань та KPI             | ↑ контрольованості на 50–70%               | Підвищення дисципліни виконання      |
| 6  | Аналітична підтримка            | Доступ до актуальної управлінської інформації | Скорочення часу прийняття рішень на 20–40% | Підвищення обґрунтованості рішень    |
| 7  | Зниження витрат                 | Оптимізація операційних процесів              | ↓ витрат на 10–20%                         | Підвищення рентабельності            |
| 8  | Інтеграція систем               | Усунення дублювання інформації                | ↓ дублювання на 60–80%                     | Єдине інформаційне середовище        |
| 9  | Підвищення продуктивності праці | Ефективніше використання робочого часу        | ↑ на 15–25%                                | Зростання результативності персоналу |
| 10 | Конкурентоспроможність          | Покращення позицій на ринку                   | Якісне зростання                           | Посилення ринкових позицій           |

Примітка. \*Розроблено за:[41]

Узагальнюючи результати дослідження та прогнозовані ефекти, слід зазначити, що впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь» є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим рішенням, спрямованим на комплексне вдосконалення системи комунікацій і управління підприємством. Використання даної платформи забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення прозорості діяльності та обґрунтованості управлінських рішень, а також формування єдиного цифрового середовища взаємодії. Очікувані результати впровадження проявлятимуться у скороченні часу обміну інформацією на 30–50%, зменшенні частки ручної обробки даних на 40–60%, підвищенні продуктивності праці на 15–25% та зростанні ефективності продажів на 10–25%. Крім того, прогнозується зниження операційних витрат на 10–20%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 20–30% і покращення контролю за виконанням бізнес-процесів на основі KPI. За умов оптимізованого, поетапного підходу до впровадження, орієнтовна вартість реалізації Creatio CRM в Україні може бути 10 000–30 000 дол. США, а щомісячні витрати на ліцензії від 15 дол. США на одного користувача, що забезпечує більш доступне впровадження без суттєвої втрати функціональних можливостей системи. Таким чином, реалізація даного рішення

з урахуванням оптимізації витрат сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної діяльності, зміцненню конкурентних позицій АТ «Рудь» та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах цифровізації економіки.

### **3.2. Зарубіжний досвід формування системи комунікацій в підприємстві**

Узагальнення зарубіжного досвіду показує, що поділ систем комунікацій доцільно здійснювати не лише за класичними ознаками (внутрішні/зовнішні, формальні/неформальні), а й за моделями, які сформувалися на практиці провідних зарубіжних підприємств. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку управлінських культур, рівень технологічного розвитку та стратегічні орієнтири організацій.

Передусім, у практиці транснаціональних корпорацій поширеним є поділ за організаційно-комунікаційними моделями підприємств. У межах цього підходу виділяють:

- ієрархічно-централізовану модель комунікацій, характерну для традиційних промислових компаній США та Європи, де інформаційні потоки регламентовані, мають чітку вертикальну структуру та підпорядковуються управлінській ієрархії;

- децентралізовану (мережеву) модель, притаманну інноваційним компаніям (зокрема ІТ-сектору), де комунікації носять горизонтальний характер, активно використовуються цифрові платформи, а обмін інформацією є швидким і гнучким;

- матричну модель комунікацій, що широко застосовується у міжнародних корпораціях, де поєднуються функціональні та проєктні зв'язки, що ускладнює комунікаційні потоки, але підвищує їх адаптивність.

У межах дослідження зарубіжного досвіду формування систем комунікацій доцільно виокремити три базові моделі — американську, європейську та японську, кожна з яких відображає специфіку національних управлінських традицій, рівень цифровізації та домінуючі підходи до організації

інформаційної взаємодії в підприємствах.

Зокрема, американська модель комунікацій характеризується високим рівнем відкритості інформаційних потоків, орієнтацією на швидкість прийняття управлінських рішень та активним використанням цифрових технологій і платформ. У межах цієї моделі комунікації мають переважно горизонтальний характер, що сприяє скороченню бюрократичних бар'єрів та підвищенню гнучкості організаційної структури. Важливу роль відіграє культура зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення бізнес-процесів. Типовими представниками підприємств, які реалізують зазначений підхід, є Google, Microsoft, Amazon та Tesla, у діяльності яких комунікаційні системи інтегровані з корпоративними інформаційними середовищами, CRM- та ERP-рішеннями, а також інструментами аналітики даних [32].

Водночас, європейська модель комунікацій відзначається поєднанням формалізованих процедур обміну інформацією із соціально орієнтованим підходом до управління персоналом. Для цієї моделі характерним є дотримання чітких регламентів комунікацій, високий рівень корпоративної етики та значна увага до принципів соціальної відповідальності бізнесу. Комунікації в європейських підприємствах мають збалансований характер, поєднуючи вертикальні та горизонтальні зв'язки, а також формальні й неформальні канали взаємодії. До підприємств, що ефективно застосовують цю модель, належать Siemens, BMW, Nestlé та Unilever, де комунікаційні системи інтегруються з політиками корпоративного управління, сталого розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами [32].

Особливе місце посідає японська модель комунікацій, яка ґрунтується на принципах колективізму, консенсусності та довгострокової орієнтації управлінських рішень. У межах цієї моделі комунікації мають переважно неформальний характер і спрямовані на досягнення узгодженості між усіма учасниками організаційного процесу. Значна увага приділяється внутрішнім комунікаціям, розвитку корпоративної культури та формуванню відчуття причетності працівників до діяльності підприємства. Відомими прикладами

реалізації даного підходу є Toyota, Sony, Honda та Panasonic, у яких широко застосовуються механізми колективного обговорення (зокрема, система «рингі»), що забезпечує високу узгодженість управлінських рішень і стабільність організаційного розвитку [32].

Суттєвого значення у контексті зарубіжного досвіду набуває поділ систем комунікацій за рівнем їх цифровізації, що відображає ступінь інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств.

Зокрема, традиційні системи комунікацій базуються на переважанні особистих, усних та письмових форм взаємодії (службові записки, паперові документи, наради), що характеризуються низьким рівнем цифрової інтеграції. Подібні системи зберігаються переважно на підприємствах із консервативною організаційною структурою та тривалими виробничими циклами. До таких можна віднести ряд традиційних виробничих і промислових компаній, зокрема General Motors (на ранніх етапах розвитку комунікаційних систем), Caterpillar, а також окремі державні та інфраструктурні підприємства, де домінує формалізована вертикальна комунікація.

Водночас, гібридні системи комунікацій передбачають поєднання традиційних каналів із цифровими інструментами (електронна пошта, відеоконференції, корпоративні месенджери), що забезпечує більш гнучку та ефективну взаємодію. Такі системи є найбільш поширеними серед сучасних підприємств, оскільки дозволяють адаптуватися до цифрових змін без повної трансформації організаційної структури. Прикладами є Siemens, Nestlé, BMW та Unilever, де традиційні управлінські процедури поєднуються з активним використанням цифрових комунікаційних платформ.

Найбільш розвиненими є цифрові (інтегровані) системи комунікацій, що ґрунтуються на принципі «digital-first» — пріоритетності цифрових каналів у взаємодії та управлінні інформаційними потоками. У таких системах застосовуються CRM-платформи, корпоративні портали, хмарні технології, штучний інтелект та аналітика даних, що забезпечує автоматизацію та оптимізацію комунікаційних процесів. До підприємств, які успішно реалізували

цифрову трансформацію комунікацій, належать Google, Microsoft, Amazon, а також Porsche, яка активно впроваджує цифрові рішення для збору та обробки клієнтських даних.

Крім того, у зарубіжній практиці доцільним є поділ систем комунікацій за їх стратегічною орієнтацією, що відображає пріоритетні напрями розвитку підприємства та визначає характер організації інформаційних потоків і взаємодії зі стейкхолдерами.

Зокрема, комунікації, орієнтовані на клієнта (customer-centric), передбачають формування комунікаційної системи навколо потреб, очікувань і поведінки споживачів. У межах такого підходу підприємства активно використовують CRM-системи, аналітику даних, персоналізовані канали взаємодії та омніканальні платформи комунікації. Основною метою є підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування довгострокових відносин і зміцнення лояльності.

Водночас, комунікації, орієнтовані на інновації, спрямовані на забезпечення ефективного обміну знаннями, генерацію нових ідей та підтримку інноваційної діяльності підприємства. У таких системах ключове значення мають внутрішні горизонтальні зв'язки, командна робота, відкриті інформаційні платформи та цифрові інструменти співпраці. Комунікації виступають інструментом стимулювання креативності та швидкого впровадження інноваційних рішень.

Окрему групу становлять комунікації, орієнтовані на ефективність внутрішніх процесів, що спрямовані на оптимізацію управлінської діяльності, підвищення продуктивності праці та координацію бізнес-процесів. У межах цієї моделі комунікації характеризуються високим рівнем формалізації, чіткою регламентацією інформаційних потоків та активним використанням систем управління ресурсами підприємства (ERP). Основна увага приділяється забезпеченню точності, своєчасності та узгодженості інформації між структурними підрозділами. Класифікація систем комунікацій зарубіжних підприємств наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Класифікація систем комунікацій зарубіжних підприємств\*

| Ознака класифікації                       | Тип (модель) комунікацій    | Характеристика                                                                                            | Приклад застосування                             |
|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Організаційно-комунікаційна модель</b> | Ієрархічно-централізована   | Чітко регламентовані вертикальні інформаційні потоки, високий рівень формалізації управління              | Традиційні промислові корпорації США та Європи   |
|                                           | Децентралізована (мережева) | Горизонтальні комунікації, гнучкість, швидкий обмін інформацією, активне використання цифрових технологій | ІТ-компанії, стартапи                            |
|                                           | Матрична                    | Поєднання функціональних і проєктних зв'язків, складна система підпорядкування та комунікацій             | Транснаціональні корпорації                      |
| <b>Тип корпоративної культури</b>         | Американська                | Відкритість, швидкість прийняття рішень, орієнтація на результат і цифрові канали                         | Компанії США                                     |
|                                           | Європейська                 | Баланс формалізації та соціальної відповідальності, значна увага до етики комунікацій                     | Компанії ЄС                                      |
|                                           | Японська                    | Колективізм, консенсусність, поєднання формальних і неформальних комунікацій                              | Японські корпорації                              |
| <b>Рівень цифровізації</b>                | Традиційна                  | Переважаючі особисті та письмові канали, обмежене використання цифрових інструментів                      | Підприємства з консервативною моделлю управління |
|                                           | Гібридна                    | Поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації                                                     | Більшість сучасних компаній                      |
|                                           | Цифрова (інтегрована)       | Використання CRM, ERP, корпоративних порталів, аналітики даних                                            | Інноваційні та високотехнологічні підприємства   |
| <b>Стратегічна орієнтація</b>             | Клієнто-орієнтована         | Орієнтація комунікацій на потреби клієнтів, активна взаємодія зі споживачами                              | Компанії сфери послуг, e-commerce                |
|                                           | Інноваційна                 | Спрямованість на обмін знаннями, розвиток ідей та інновацій                                               | Технологічні компанії                            |
|                                           | Процесно-орієнтована        | Оптимізація внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності діяльності                                 | Виробничі підприємства                           |

Примітка. \*Розроблено автором

Узагальнюючи результати аналізу зарубіжного досвіду формування

систем комунікацій та враховуючи специфіку діяльності АТ «Рудь», доцільно зазначити, що ефективна комунікаційна система підприємства повинна формуватися на засадах поєднання ієрархічної впорядкованості та елементів децентралізованої взаємодії. З огляду на виробничий характер діяльності підприємства, доцільним є збереження чітко структурованих вертикальних комунікацій для забезпечення контролю та координації операційних процесів, водночас із поступовим впровадженням горизонтальних зв'язків, що сприятимуть підвищенню оперативності обміну інформацією та розвитку міжфункціональної взаємодії. Важливим напрямом удосконалення є перехід до гібридної, а в перспективі - до інтегрованої цифрової моделі комунікацій із використанням сучасних інформаційних систем управління, що забезпечить прозорість інформаційних потоків та підвищення якості управлінських рішень. Крім того, доцільним є посилення клієнтоорієнтованої складової комунікаційної політики підприємства, що відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародного бізнес-середовища, а також розвиток внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, взаємодовіру та залучення персоналу до процесів прийняття рішень. Таким чином, адаптація кращих зарубіжних практик із урахуванням галузевих особливостей АТ «Рудь» сприятиме підвищенню ефективності його комунікаційної системи, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що поняття «комунікація» є багатогранним і його слід розглядати як процес передачі інформації, встановлення зв'язків та взаємодії між учасниками управлінської діяльності. Комунікації виступають невід'ємним елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечують обмін інформацією, координацію діяльності структурних підрозділів та взаємодію між усіма учасниками організаційних процесів.

2. Визначено, що ефективність комунікаційної системи підприємства значною мірою визначається раціональною організацією каналів зв'язку, структурою інформаційних потоків, рівнем формалізації взаємодії та наявністю дієвого механізму зворотного зв'язку. Належне функціонування внутрішніх і зовнішніх комунікацій сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, швидкості передачі інформації та ефективності координації діяльності працівників. Водночас адаптація комунікаційних процесів до змін зовнішнього середовища забезпечує зміцнення корпоративної культури, підвищення продуктивності праці та здатність підприємства оперативно реагувати на сучасні економічні виклики.

3. Встановлено, що застосування сучасних методичних підходів до оцінки комунікаційних процесів дає можливість комплексно визначати результативність інформаційної взаємодії в межах підприємства, виявляти проблемні аспекти організації комунікацій та формувати напрями їх удосконалення. Використання системи показників оцінки ефективності комунікацій, що враховує технічне забезпечення, якість інформаційних потоків, рівень зворотного зв'язку та стан корпоративної культури, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і ефективності використання ресурсів.

4. На основі аналізу діяльності АТ «Рудь», встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників морозива та заморожених продуктів в Україні, демонструючи стабільні позиції на ринку. Результати аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «Рудь» за досліджуваний період свідчать про

позитивну динаміку розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 30,5 %, а вартість активів підприємства на 51,4 %, що підтверджує тенденцію до розширення масштабів господарської діяльності. Організаційна структура управління АТ «Рудь» є лінійно-функціональною, що базується на ієрархічному розподілі управлінських процесів за основними функціональними напрямками діяльності (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо).

5. Проведений аналіз системи менеджменту АТ «Рудь» підтверджує високий рівень організаційної та стратегічної ефективності підприємства. Чітке формування місії, цілей і стратегічних орієнтирів забезпечує узгодженість управлінських рішень та сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку. SWOT-аналіз засвідчив наявність суттєвих внутрішніх переваг, серед яких сучасне виробниче обладнання, високий рівень якості продукції та впізнаваність бренду, що формують стійкі ринкові позиції підприємства. Разом із тим виявлені ризики, пов'язані із сезонністю попиту, енергомісткістю виробництва, логістичними труднощами та зростанням витрат, потребують удосконалення стратегічного планування та адаптації управлінських процесів до умов нестабільного зовнішнього середовища.

6. Проведена оцінка системи комунікацій АТ «Рудь» свідчить, що підприємство володіє сформованою багаторівневою системою внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків, яка забезпечує реалізацію управлінських та маркетингових функцій. Водночас результати аналізу показали наявність певних дисбалансів у комунікаційній політиці підприємства. Зовнішні комунікації характеризуються достатньою інтенсивністю та використанням різних каналів взаємодії, однак недостатній рівень залучення аудиторії свідчить про потребу посилення іміджевої та PR-складової. Внутрішні комунікації залишаються переважно формалізованими та орієнтованими на вертикальні зв'язки, що обмежує швидкість обміну інформацією та рівень зворотного зв'язку. У зв'язку з цим пріоритетними напрямками вдосконалення є цифровізація внутрішніх комунікацій, розвиток горизонтальної взаємодії та забезпечення більшої

узгодженості між внутрішніми й зовнішніми інформаційними потоками, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства загалом.

7. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи комунікацій у АТ «Рудь» спрямовані на підвищення ефективності інформаційного обміну, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, а також забезпечення адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме цифровізації комунікацій, підвищенню рівня взаємодії між працівниками та споживачами, зміцненню корпоративної культури й конкурентних позицій підприємства на ринку. Впровадження CRM-системи Creatio CRM в АТ «Рудь» є економічно обґрунтованим та ефективним інструментом удосконалення системи комунікацій і управління підприємством. Використання цифрової платформи забезпечить інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. За умов поетапного впровадження та оптимізації витрат реалізація системи вартістю 10–30 тис. дол. США із щомісячними витратами від 15 дол. США на одного користувача є фінансово доцільною та забезпечує довгостроковий економічний ефект для підприємства.

8. На основі аналізу зарубіжного досвіду формування комунікаційних систем, встановлено доцільність поєднання централізованих та децентралізованих підходів до організації комунікацій у АТ «Рудь». Збереження структурованих вертикальних зв'язків забезпечуватиме контроль та координацію виробничих процесів, тоді як розвиток горизонтальної взаємодії сприятиме підвищенню швидкості обміну інформацією, гнучкості управління та ефективності міжфункціональної співпраці. Водночас розвиток клієнтоорієнтованої комунікаційної політики та внутрішньої корпоративної культури, заснованої на відкритості й залученні персоналу до прийняття рішень, сприятиме зміцненню конкурентних позицій АТ «Рудь» та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах цифровізації економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_21). (дата звернення 19.03.2026)
2. АТ «Рудь» : веб сайт. URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 19.03.2026)
3. АТ «Рудь»: *Youcontrol*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00182863](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00182863) (дата звернення 19.03.2026)
4. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469-473. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>
5. Балабанова Л.В. Комунікаційна політика підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 394 с.
6. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>
8. Боденко А. І. Особливості формування каналів комунікації релокованих підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (40). С. 148–159. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-148-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-148-159)
9. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнес інформ*. 2023. № 3. С. 166-171. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-3\\_0-pages-166\\_171.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-3_0-pages-166_171.pdf)
10. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 515 с. URL:

[http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/Havrysh\\_Dramaretska\\_ta\\_in\\_Liderstvo\\_posibnyk.pdf](http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/Havrysh_Dramaretska_ta_in_Liderstvo_posibnyk.pdf)

11. Гончар, В. В., Ткаченко, І. О. Система комунікацій та прийняття рішень в стратегічних інвестиційних проєктах підприємства. *Академічні візії*. 2025. № 50. С.1-15 URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2611>

12. Гудзь О., Маковецька І. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2244\\_33271965](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965) (дата звернення: 21.04.2026).

13. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 323–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328> (дата звернення: 05.04.2026).

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

15. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (дата звернення: 21.04.2026).

16. Лопатовський В. Г., Дубич Є.Б. Формування системи цифрових комунікацій підприємства: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 69 – 75.

17. Лук'янець Т. І. Політика комунікацій. Київ: КНЕУ, 2002. 272с. URL: <http://www.sesia.com.ua/book/126/8345.html>.

18. Маковецька І. М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37> (дата звернення: 05.04.2026).

19. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 253 с.

20. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник /

О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

21. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

22. 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. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.145>

23. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів. Київ: ЕксОб, 2012. 392 с.

24. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.

25. Педченко, Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 26-30. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>

26. Примах Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.

27. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

28. Сидоренко О., Черемський І. Засоби організації системи комунікації на ІТ-підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № (8). С. 135-141. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-18>

29. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 416 с.

30. Сотник В. В., Гоголя О. П., Восколупов В. В. Ділова етика як інструмент формування корпоративної культури в системі менеджменту

підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С. 447–455. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-447-455>

31. Стрілок І. І., Цибко Р. О. Теоретичні основи комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств. *Economic Synergy*. 2024. №1(11). С. 73–84. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-6>.

32. Суслів П. В. Порівняння стилів управління міжнародних компаній: європейський, Американський та Японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21С.139-144

33. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.

34. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т.І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 303 с. URL: [http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska\\_Troian\\_Havrysh\\_Voskolupov\\_Upravlinnia\\_biznesom\\_posibnyk.pdf](http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska_Troian_Havrysh_Voskolupov_Upravlinnia_biznesom_posibnyk.pdf)

35. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта. 2015, 492 с.

36. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. Київ: Вища школа, 2005. 245с.

37. Чередниченко В. В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> (дата звернення: 11.04.2026).

38. Шкільняк М. М., Овсянюк–Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с

39. Шлапак О.А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки. *Вісник економіки. Менеджмент, маркетинг*. 2017. С.185-192.

40. Шубін О. О., Сименко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 1 (103). С. 175–184

41. Creatio CRM : вебсайт. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm> (дата звернення 25.04.2026)

42. Dolynskiy S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2025. Vol. 24. Pp. 41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2025/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>

43. Moody J., Ulans J. Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. *Neural Networks in the Capital Markets*. 2014. P. 277–300.

44. Shannon C. E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press, 1949. 117 p