

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

ШПАК ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Розроблення інструментів підвищення результативності
управлінських комунікацій комерційної організації»**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна

к.е.н. доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Актуальність кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням ролі управлінської комунікації в сучасній організації як важливого інструменту координації діяльності персоналу, формування ефективної командної взаємодії, запобігання конфліктам та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Ефективна комунікація сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує стабільний розвиток організації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управлінських комунікацій та розроблення практичних інструментів підвищення їх результативності в системі менеджменту комерційної організації на прикладі ТОВ «М-ЕНД-С».

Для досягнення поставленої мети у роботі розкрито сутність і роль управлінських комунікацій; охарактеризовано їх види, канали, інструменти та бар'єри; узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності комунікацій; проаналізовано діяльність ТОВ «М-ЕНД-С»; визначено основні комунікаційні проблеми підприємства; оцінено результативність управлінських комунікацій та розроблено практичні заходи щодо їх удосконалення з обґрунтуванням очікуваного управлінського ефекту.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю комерційного підприємства ТОВ «М-ЕНД-С».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення результативності управлінських комунікацій у системі менеджменту ТОВ «М-ЕНД-С».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, робота містить 36 таблиць, 13 рисунків, 44 джерела та 4 додатки.

Ключові слова: управлінські комунікації, комерційна організація, інструменти управлінських комунікацій, управлінський ефект.

ANNOTATION

Relevance of the qualification thesis is determined by the growing role of managerial communication in a modern organization as an important tool for coordinating personnel activities, forming effective teamwork, preventing conflicts, and increasing the enterprise's adaptability to changes in the external environment. Effective communication contributes to well-grounded managerial decision-making and ensures the stable development of the organization.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations of managerial communications and to develop practical tools for improving their effectiveness in the management system of a commercial organization, using LLC "M-END-S" as an example.

To achieve the stated purpose, the thesis reveals the essence and role of managerial communications; characterizes their types, channels, tools, and barriers; summarizes methodological approaches to assessing communication effectiveness; analyzes the activities of LLC "M-END-S"; identifies the main communication problems of the enterprise; evaluates the effectiveness of managerial communications; and develops practical measures for their improvement with justification of the expected managerial effect.

The object of the study is the process of managing the activities of the commercial enterprise LLC "M-END-S".

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the effectiveness of managerial communications in the management system of LLC "M-END-S".

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 83 pages; it includes 36 tables, 13 figures, 44 references, and 4 appendices.

Keywords: managerial communications, commercial organization, managerial communication tools, managerial effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	12
1.1. Сутність, роль та значення управлінських комунікацій у діяльності комерційної організації	12
1.2. Види, канали та інструменти управлінських комунікацій в організації.	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності управлінських комунікацій	... 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «М-ЕНД-С»	...30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика комерційного підприємства ТОВ «М-ЕНД-С»	...30
2.2. Діагностика системи управлінських комунікацій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»	36
2.3. Оцінювання результативності управлінських комунікацій та виявлення основних комунікаційних проблем на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінських комунікацій в організації	51
3.2. Розроблення комплексу інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»	...56

3.3. Оцінювання очікуваної ефективності впровадження запропонованих інструментів	61
ВИСНОВКИ	...72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, цифровізації управлінських процесів, посилення конкуренції та зростання невизначеності особливого значення набуває результативність управлінських комунікацій як одного з ключових чинників ефективного функціонування комерційної організації. Управлінські комунікації забезпечують узгодження дій між керівниками та працівниками, оперативний обмін інформацією, своєчасність прийняття управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управлінська комунікація в сучасній організації перестає бути лише процесом передавання інформації. Вона виступає інструментом управління поведінкою персоналу, формування організаційної культури, підтримки командної взаємодії, запобігання конфліктам і підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна організаційна комунікація сприяє координації діяльності, підвищенню мотивації персоналу та покращенню результативності організації загалом .

Актуальність теми також посилюється тим, що в умовах цифрової трансформації підприємства дедалі активніше використовують електронну пошту, корпоративні месенджери, CRM-системи, онлайн-наради, внутрішні платформи для обміну інформацією та інші цифрові канали комунікації. Водночас збільшення кількості каналів не завжди забезпечує підвищення якості управлінських комунікацій. Навпаки, за відсутності чітких правил, регламентів, відповідальності та критеріїв оцінювання можуть виникати інформаційні перевантаження, дублювання повідомлень, затримки у прийнятті рішень, комунікаційні бар'єри та зниження керованості організації.

Теоретичні засади управлінських та організаційних комунікацій досліджували такі зарубіжні науковці, як С. Роббінс, М. Коултер, Р. Дафт, Р. Ленгел, які розглядали комунікації як важливу складову менеджменту, процес координації організаційної діяльності та інструмент зниження невизначеності в управлінні. Зокрема, Р. Дафт і Р. Ленгел обґрунтували теорію інформаційної насиченості каналів комунікації, відповідно до якої різні канали мають різну здатність передавати складну, неоднозначну та управлінськи значущу інформацію. С. Роббінс і М. Коултер у працях з менеджменту розглядали управлінські комунікації як невід’ємну функцію роботи менеджера, пов’язану з плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

Серед сучасних українських дослідників питання комунікацій у менеджменті, комунікаційних бар’єрів, адміністративного та комунікативного менеджменту розглядали В. Швед, О. Сумець, В. Порфіренко та інші науковці. У дослідженні В. Шведа узагальнено сучасні підходи до розуміння поняття «комунікація» в менеджменті та підкреслено, що відсутність систематизації видів і функцій комунікації ускладнює формування керованої комунікативної політики організації. О. Сумець досліджував чинники виникнення організаційних бар’єрів у комунікаціях персоналу, що є важливим для діагностики проблем внутрішньої взаємодії в організації. В. Порфіренко акцентує увагу на ролі комунікативного менеджменту в умовах воєнної та економічної нестабільності, зокрема на значенні швидкості комунікацій, цифрових технологій, лідерських і командних компетентностей менеджерів.

Попри наявність значної кількості наукових праць, питання практичного розроблення інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій саме для конкретної комерційної організації потребує подальшого дослідження. Особливої уваги потребують питання діагностики комунікаційних процесів, визначення комунікаційних бар’єрів, розроблення внутрішніх регламентів комунікації, запровадження показників оцінювання результативності комунікацій та формування практичних інструментів покращення управлінської взаємодії.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «М-ЕНД-С», яке здійснює комерційну діяльність та орієнтується на ефективне управління бізнес-процесами. Підприємство має сформовану організаційну структуру, систему управління персоналом і внутрішні комунікаційні зв'язки, що забезпечують координацію діяльності підрозділів. Водночас у процесі функціонування підприємства можуть виникати проблеми, пов'язані з недостатньою формалізацією комунікаційних процедур, неузгодженістю інформаційних потоків, використанням різних каналів комунікації без єдиних правил, а також потребою в оцінюванні результативності комунікаційних процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управлінських комунікацій та розроблення практичних інструментів підвищення їх результативності в системі менеджменту комерційної організації на прикладі ТОВ «М-ЕНД-С».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність і значення управлінських комунікацій у системі менеджменту;
- охарактеризувати види, канали, інструменти та бар'єри управлінських комунікацій;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності комунікацій;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «М-ЕНД-С»;
- проаналізувати організаційну структуру та систему управлінських комунікацій підприємства;
- визначити основні комунікаційні проблеми та бар'єри у діяльності ТОВ «М-ЕНД-С»;
- оцінити результативність управлінських комунікацій за відповідними критеріями;

- розробити практичні інструменти підвищення результативності управлінських комунікацій;
- обґрунтувати очікуваний управлінський ефект від запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю комерційного підприємства ТОВ «М-ЕНД-С».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення результативності управлінських комунікацій у системі менеджменту ТОВ «М-ЕНД-С».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних підходів до управлінських комунікацій; системний підхід — для комплексного дослідження комунікаційних процесів підприємства; порівняльний аналіз — для оцінювання стану комунікацій та виявлення проблемних аспектів; економічний аналіз — для дослідження результатів діяльності підприємства; анкетування та опитування — для виявлення рівня задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження; метод експертного оцінювання — для визначення пріоритетності запропонованих інструментів удосконалення управлінських комунікацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту, управлінських комунікацій, організаційної поведінки та комунікативного менеджменту; нормативно-правові акти; статистичні дані; внутрішні документи ТОВ «М-ЕНД-С», зокрема організаційна структура, посадові інструкції, управлінська та фінансова звітність; результати опитування працівників; матеріали офіційних інтернет-ресурсів і сучасні наукові публікації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходу до оцінювання результативності управлінських комунікацій

комерційної організації шляхом поєднання кількісних і якісних критеріїв оцінювання, зокрема швидкості передавання інформації, повноти зворотного зв'язку, рівня інформаційної узгодженості між підрозділами, частоти виникнення комунікаційних бар'єрів та впливу комунікацій на прийняття управлінських рішень. Елементами наукової новизни є:

- уточнення змісту поняття «результативність управлінських комунікацій» як здатності комунікаційної системи організації забезпечувати своєчасний, точний, зрозумілий і цілеспрямований обмін інформацією для досягнення управлінських цілей;
- систематизація основних комунікаційних бар'єрів, що виникають у діяльності комерційної організації;
- розроблення практичного набору інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій, який включає регламент внутрішніх комунікацій, матрицю комунікаційної відповідальності, карту інформаційних потоків, чек-лист проведення управлінських нарад, систему зворотного зв'язку та КРІ оцінювання комунікацій;
- обґрунтування доцільності використання комплексного підходу до управління комунікаціями, який поєднує організаційні, цифрові, поведінкові та контрольні інструменти.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації та інструменти можуть бути використані в діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» для підвищення результативності управлінських комунікацій, покращення координації між структурними підрозділами, зменшення кількості комунікаційних бар'єрів, прискорення обміну управлінською інформацією та підвищення якості прийняття управлінських рішень. Практичне значення мають такі розробки: регламент внутрішніх управлінських комунікацій; матриця розподілу відповідальності за комунікаційні процеси; карта інформаційних потоків підприємства; анкета оцінювання задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями; система показників оцінювання результативності управлінських комунікацій;

рекомендації щодо впровадження цифрових каналів комунікації та посилення зворотного зв'язку.

Запропоновані інструменти можуть бути адаптовані не лише для ТОВ «М-ЕНД-С», а й для інших комерційних організацій, які мають потребу в удосконаленні внутрішніх управлінських процесів, підвищенні якості інформаційної взаємодії та покращенні результативності менеджменту.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та значення управлінських комунікацій у діяльності комерційної організації

У сучасних умовах розвитку економіки управлінські комунікації набувають стратегічного значення, оскільки забезпечують координацію діяльності підприємства, передачу управлінських рішень та формування ефективної взаємодії між підрозділами. Як зазначають О. В. Кузьмін та О. Г. Мельник, комунікації є базовим елементом системи менеджменту, без якого неможливе функціонування організації [1].

З наукової точки зору управлінські комунікації визначаються як процес обміну інформацією між суб'єктами управління, що забезпечує прийняття та реалізацію управлінських рішень [3]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що комунікації є не лише передачею інформації, а комплексним процесом взаємодії, який включає інтерпретацію, зворотний зв'язок та вплив на поведінку персоналу [4; 8]. Значний внесок у розвиток теорії управлінських комунікацій зробили українські науковці В. Г. Алькема та О. С. Кириченко, які розглядають комунікації як інструмент узгодження управлінських рішень і забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства [2; 14]. На їх думку, якість комунікацій безпосередньо впливає на результативність діяльності організації. Для систематизації наукових підходів доцільно узагальнити основні трактування сутності управлінських комунікацій (табл. 1.1).

Сучасні дослідження свідчать про трансформацію підходів до розуміння комунікацій: від простого інформаційного процесу до стратегічного ресурсу управління, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Комунікації є невід’ємною складовою всіх функцій менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до управлінських комунікацій

Підхід	Сутність	Джерела
Інформаційний	Передача інформації	[1; 3]
Процесний	Безперервний процес взаємодії	[4; 8]
Системний	Елемент системи управління	[2; 14]
Стратегічний	Ресурс конкурентоспроможності	[10; 19]

Джерело: узагальнено автором

Як зазначає Г. Мінцберг, управління неможливе без постійної взаємодії між учасниками організації [16]. Аналогічної позиції дотримується П. Друкер, який підкреслює, що ефективність менеджменту визначається якістю комунікаційних процесів [17]. У сучасних умовах цифровізації значення комунікацій суттєво зростає. За дослідженнями С. М. Ілляшенка та О. М. Гребешкової, ефективні комунікації сприяють підвищенню прозорості управління, зниженню витрат та покращенню координації бізнес-процесів [6; 7].

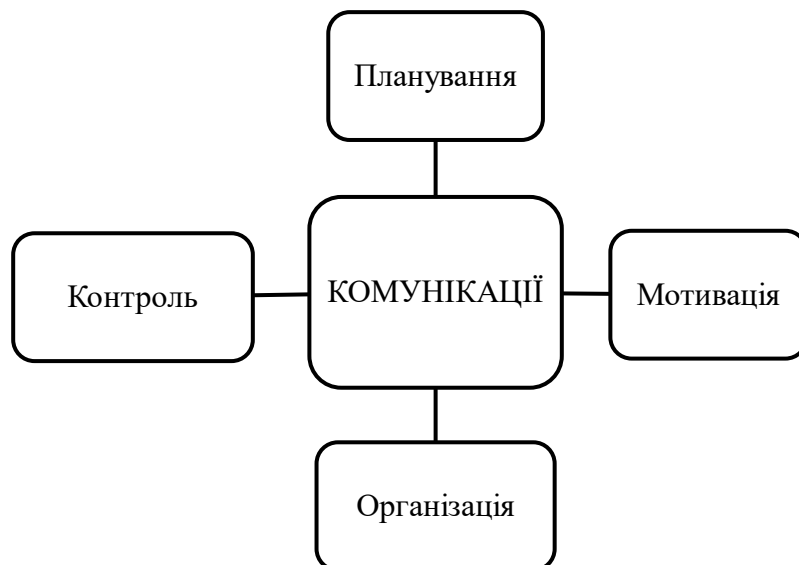


Рис. 1.1 – Місце комунікацій у системі менеджменту

Джерело: складено автором

Комунікації виступають інтегруючим елементом системи менеджменту, забезпечуючи взаємозв'язок між управлінськими функціями, координацію діяльності підрозділів та ефективність реалізації управлінських рішень.

В умовах цифровізації управління комунікації набувають стратегічного значення, оскільки підвищують оперативність обміну інформацією, прозорість управління та узгодженість бізнес-процесів [36; 37; 38]. Якість комунікацій безпосередньо впливає на продуктивність праці, залученість персоналу та конкурентоспроможність підприємства; їх недосконалість може спричиняти інформаційні втрати, затримки у прийнятті рішень і зниження ефективності управління [39; 40].

Таблиця 1.2

Функції управлінських комунікацій

Функція	Характеристика	Джерела
Інформаційна	Передача інформації	[1; 3]
Координаційна	Узгодження дій	[2; 5]
Мотиваційна	Вплив на персонал	[9; 17]
Контрольна	Забезпечення виконання	[16]

Джерело: узагальнено автором

Функції комунікацій підтверджують їх ключову роль у забезпеченні ефективності управління. Особливого значення набуває координаційна функція, яка забезпечує узгодженість діяльності підрозділів. Дослідження Т. В. Писаренко, І. В. Балабанова [41; 52] вказують на трансформацію комунікацій під впливом цифровізації. Основними тенденціями є:

- використання цифрових платформ комунікацій;
- інтеграція інформаційних систем;
- розвиток онлайн-взаємодії;
- зростання ролі швидкості передачі інформації.

Ці зміни обумовлюють необхідність переходу до нових моделей управління, орієнтованих на гнучкість та оперативність.

Таким чином, управлінські комунікації є ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує координацію діяльності, ефективність управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасні наукові підходи [33–43; 47; 49–52] підтверджують, що комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а стратегічним ресурсом управління. Їх удосконалення є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Види, канали та інструменти управлінських комунікацій в організації

Ефективність управлінських комунікацій визначається не лише їх наявністю, а й правильним вибором видів, каналів та здатністю організації мінімізувати комунікаційні бар'єри. У сучасних умовах саме якість комунікацій стає критичним фактором ефективності управління, швидкості прийняття рішень та результативності діяльності підприємства.

Як зазначають О. В. Кузьмін та О. Г. Мельник, комунікації в організації є багатовимірною системою, що включає різні види взаємодії між працівниками та підрозділами [1]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від правильного вибору каналів та усунення бар'єрів [9; 19].

Управлінські комунікації є складною багаторівневою системою взаємодії, що забезпечує обмін інформацією між суб'єктами управління. Їх класифікація дозволяє систематизувати комунікаційні процеси та визначити їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Як зазначають О. В. Кузьмін та О. Г. Мельник, види комунікацій визначаються залежно від напрямів інформаційних потоків, форм взаємодії та середовища функціонування організації [1]. У сучасній науковій літературі управлінські комунікації класифікуються за низкою ознак, серед яких найбільш

поширеними є напрям, форма, спосіб передачі інформації та середовище функціонування [2–4]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити комунікаційні процеси та визначити їх вплив на ефективність управління. Для систематизації комунікацій доцільно класифікувати їх за основними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів управлінських комунікацій

Ознака класифікації	Вид комунікацій	Характеристика	Джерела
За напрямом	Вертикальні	Передача інформації між рівнями управління (зверху вниз, знизу вгору)	[1; 2]
	Горизонтальні	Обмін інформацією між підрозділами одного рівня	[7]
За формою	Формальні	Офіційні, регламентовані комунікації	[3]
	Неформальні	Особисті контакти, неофіційне спілкування	[8]
За способом передачі	Усні	Наради, переговори, телефонні розмови	[16]
	Письмові	Документи, звіти, накази	[3]
За середовищем	Внутрішні	В межах підприємства	[2]
	Зовнішні	З партнерами, клієнтами, державними органами	[6]

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Кожен із наведених видів управлінських комунікацій виконує специфічну функцію в системі менеджменту. Вертикальні комунікації забезпечують передачу управлінських рішень та контроль їх виконання, тоді як горизонтальні сприяють координації діяльності підрозділів і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Формальні комунікації гарантують стабільність і регламентованість управління, а неформальні — підвищують гнучкість і швидкість обміну інформацією.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові комунікації, які поєднують риси різних видів і забезпечують оперативність та доступність інформації. Як зазначає І. В. Балабанова, використання електронних каналів комунікації дозволяє підвищити ефективність управління та знизити інформаційні витрати [5].

Різноманітність видів управлінських комунікацій забезпечує гнучкість управління підприємством та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас ефективність їх використання залежить від правильного вибору каналів комунікації та здатності організації мінімізувати бар'єри інформаційного обміну. У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду каналів управлінських комунікацій, через які реалізується процес передачі інформації. Ефективність управлінських комунікацій значною мірою залежить від правильного вибору каналів передачі інформації, через які здійснюється взаємодія між суб'єктами управління. Канали комунікації визначають спосіб, швидкість і якість обміну інформацією, що безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень. Як зазначають О. В. Кузьмін та О. Г. Мельник, канали комунікацій виступають інструментом реалізації управлінських функцій і забезпечують безперервність інформаційних потоків у системі менеджменту [1].

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються активною цифровізацією та зростанням обсягів інформації, підприємства використовують різноманітні канали комунікації, які можна класифікувати за способом передачі інформації, рівнем формалізації та технологічною основою [2–4]. Це дозволяє забезпечити гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення ефективності комунікацій важливим є вибір каналів передачі інформації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Канали управлінських комунікацій

Канал комунікації	Характеристика	Переваги	Недоліки
Усні (наради, переговори)	Безпосередній обмін інформацією	Оперативність, гнучкість	Ризик спотворення інформації
Письмові (документи, звіти)	Фіксація інформації у документах	Точність, офіційність	Повільність передачі
Електронні (email, месенджери)	Передача інформації через ІТ-засоби	Швидкість, доступність	Перевантаження інформацією
Цифрові платформи (CRM, ERP)	Інтегровані інформаційні системи	Автоматизація, контроль	Витрати на впровадження

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4]

Кожен із каналів управлінських комунікацій має свої особливості та сфери застосування. Усні канали забезпечують швидкість і гнучкість взаємодії, що є важливим для оперативного прийняття рішень. Письмові комунікації, у свою чергу, гарантують точність і можливість документального підтвердження інформації, що має особливе значення для контролю та відповідальності.

Водночас у сучасних умовах особливого значення набувають електронні та цифрові канали комунікації. Як зазначає І. В. Балабанова, використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити її доступність та інтеграцію у бізнес-процеси підприємства [5]. Разом із тим надмірне використання електронних каналів може призводити до інформаційного перевантаження та зниження ефективності управління.

Вибір каналів управлінських комунікацій повинен здійснюватися з урахуванням специфіки інформації, рівня управління та поставлених завдань. Ефективне поєднання різних каналів дозволяє забезпечити якісний обмін інформацією та підвищити результативність управлінської діяльності. Водночас наявність недоліків у функціонуванні каналів комунікації зумовлює виникнення бар'єрів, що можуть знижувати ефективність управління. У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду бар'єрів управлінських комунікацій.

Сучасні організації переходять до використання цифрових каналів комунікації, що дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити її доступність. Водночас надмірне використання електронних каналів може призводити до інформаційного перевантаження.

Однією з ключових проблем у системі управління є наявність бар'єрів комунікації, які знижують ефективність передачі інформації та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Бар'єри виникають на різних етапах комунікаційного процесу та можуть бути зумовлені організаційними,

психологічними, інформаційними та технічними чинниками. Як зазначають сучасні науковці, наявність комунікаційних бар'єрів призводить до спотворення інформації, затримок у її передачі та зниження загальної ефективності управління [1–3]. Узагальнення основних бар'єрів управлінських комунікацій наведено у таблиці 1.5.

Аналіз таблиці 1.5 свідчить про те, що бар'єри управлінських комунікацій мають комплексний характер і можуть виникати на різних рівнях організації.

Таблиця 1.5

Основні бар'єри управлінських комунікацій

Вид бар'єру	Причини виникнення	Прояви	Наслідки для підприємства	Джерело
Організаційні	Складна структура, відсутність регламентів	Затримки у передачі інформації	Зниження оперативності	[7]
Інформаційні	Перевантаження або нестача інформації	Спотворення даних	Помилки у рішеннях	[8]
Психологічні	Нерозуміння, конфлікти	Ігнорування інформації	Зниження мотивації	[9]
Технічні	Недостатній рівень ІТ	Втрата або затримка інформації	Неефективність управління	[10]

Джерело: узагальнено автором на основі [1–3]

Найбільш суттєвий вплив на ефективність управління мають інформаційні та організаційні бар'єри, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість та якість обміну інформацією. Психологічні бар'єри, у свою чергу, пов'язані з людським фактором і можуть призводити до конфліктів та зниження рівня взаємодії між працівниками.

Проблема комунікаційних бар'єрів особливо актуалізується в умовах цифровізації, коли зростає обсяг інформації та ускладнюються інформаційні потоки [4].

Отже, комунікаційні бар'єри знижують якість управлінських рішень і потребують своєчасного виявлення, оптимізації інформаційних потоків та розвитку комунікаційної культури.

Бар'єри комунікації мають прямий вплив на результати діяльності підприємства, що підтверджує необхідність їх своєчасного виявлення та мінімізації. Наявність таких бар'єрів призводить до спотворення інформації, затримок у її передачі, зниження якості управлінських рішень та ефективності координації між підрозділами. У зв'язку з цим підвищення ефективності управлінських комунікацій потребує впровадження сучасних підходів до їх оптимізації.

Таблиця 1.6

Вплив бар'єрів комунікації

Бар'єр	Вплив на управління	Результат
Інформаційний	Спотворення даних	Помилки
Організаційний	Затримки	Зниження ефективності
Психологічний	Конфлікти	Зниження мотивації
Технічний	Втрата інформації	Неефективність

Джерело: складено автором

Сучасні науковці, зокрема Ілляшенко С. М. та Писаренко Т. В., підкреслюють, що ефективність комунікацій може бути підвищена за рахунок цифровізації, стандартизації процесів та розвитку корпоративної культури [6; 19]. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси обміну інформацією, підвищити швидкість її передачі та забезпечити доступність даних для всіх рівнів управління.

Важливим напрямом є також стандартизація комунікаційних процесів, яка передбачає розробку регламентів, інструкцій та процедур взаємодії між підрозділами. Це дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити узгодженість дій та забезпечити стабільність управлінських процесів. Крім того, розвиток корпоративної культури сприяє формуванню ефективного комунікаційного середовища, заснованого на довірі, відкритості та взаєморозумінні між працівниками. Комплексне застосування зазначених підходів дозволяє суттєво знизити вплив комунікаційних бар'єрів, підвищити якість інформаційних потоків та забезпечити ефективність управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно перейти до оцінки результативності

управлінських комунікацій, що дозволить визначити рівень їх ефективності та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення. Основні підходи:

- впровадження цифрових систем комунікацій;
- стандартизація інформаційних потоків;
- розвиток корпоративної культури;
- підвищення комунікаційної компетентності персоналу.

Таким чином, управлінські комунікації є складною системою, що включає різні види, канали та бар'єри, які визначають ефективність управління підприємством. Від правильного вибору каналів комунікації та здатності організації усувати бар'єри залежить швидкість прийняття рішень, якість управління та результативність діяльності. Сучасні дослідження [1–10; 16; 19] підтверджують, що ефективні комунікації є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим їх удосконалення має базуватися на впровадженні сучасних управлінських технологій та розвитку комунікаційної культури.

Отже, отримані результати створюють теоретичну основу для розробки практичних інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій.

1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності управлінських комунікацій

Результативність управлінських комунікацій є ключовим фактором ефективності системи менеджменту підприємства. Саме якість комунікацій визначає швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Як зазначають О. В. Кузьмін та О. Г. Мельник, ефективність управління значною мірою залежить від своєчасності, повноти та достовірності інформації, що передається в процесі комунікації [1]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що

результативність комунікацій є комплексною характеристикою, яка включає як якісні, так і кількісні показники [9; 19].

Оцінка результативності управлінських комунікацій є важливим етапом аналізу системи управління підприємством, оскільки дозволяє визначити якість обміну інформацією, рівень координації діяльності та ефективність прийняття управлінських рішень. У сучасних наукових дослідженнях (Ілляшенко С. М., Балабанова І. В.) підкреслюється, що результативність комунікацій доцільно оцінювати на основі системи критеріїв, які відображають якісні та кількісні характеристики інформаційних потоків [2; 3]. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності комунікацій та визначити напрями їх подальшого вдосконалення.

Таблиця 1.7

Критерії оцінки результативності управлінських комунікацій

Критерій	Характеристика	Значення для управління
Своєчасність	Швидкість передачі інформації	Забезпечує оперативність рішень
Достовірність	Відсутність спотворень інформації	Підвищує якість управління
Повнота	Достатність інформації для прийняття рішень	Забезпечує обґрунтованість рішень
Зрозумілість	Легкість сприйняття інформації	Зменшує ризик помилок
Зворотний зв'язок	Наявність реакції на інформацію	Забезпечує контроль

Джерело: узагальнено автором на основі [1–3]

Аналіз наведених критеріїв свідчить про те, що ефективність управлінських комунікацій визначається не одним показником, а їх комплексною взаємодією. Найбільш важливими є своєчасність і достовірність інформації, оскільки вони безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. Водночас відсутність повноти або зрозумілості інформації може призводити до помилок у процесі управління.

Особливу роль відіграє зворотний зв'язок, який забезпечує контроль виконання рішень та дозволяє коригувати управлінські дії. Як підкреслюють сучасні дослідники, ефективна система зворотного зв'язку є необхідною

умовою функціонування результативної системи управління [2]. Використання системи критеріїв оцінки результативності управлінських комунікацій дозволяє комплексно оцінити їх ефективність та виявити проблемні аспекти. У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду конкретних показників, які забезпечують кількісну оцінку результативності комунікацій. Для практичної оцінки результативності доцільно використовувати кількісні показники (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники результативності комунікацій

Показник	Формула/визначення	Значення для підприємства
Швидкість комунікацій	Час передачі інформації	Впливає на оперативність
Рівень помилок	Кількість помилок	Впливає на якість
Рівень зворотного зв'язку	% відповідей	Впливає на контроль
Інформаційне навантаження	Обсяг інформації	Впливає на ефективність

Джерело: складено автором

Показники дозволяють оцінити комунікації з позиції своєчасності, якості, наявності зворотного зв'язку та інформаційного навантаження, а також виявити проблемні зони. Управлінські комунікації впливають на всі етапи прийняття рішень — від аналізу інформації до контролю результатів, оскільки забезпечують інформаційну основу для вибору альтернатив (рис. 1.2).

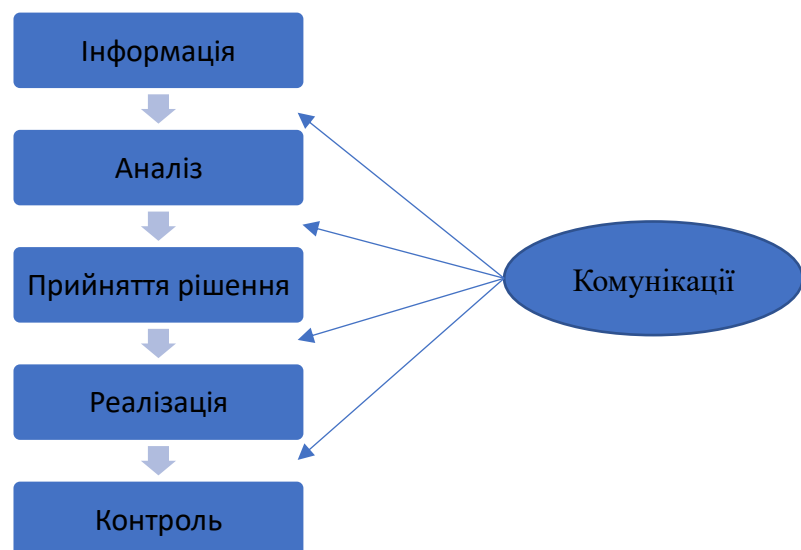


Рис. 1.2 – Вплив комунікацій на управлінські рішення

Джерело: складено автором

Для більш детального аналізу впливу управлінських комунікацій доцільно визначити їх роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Вплив управлінських комунікацій на управлінські рішення

Фактор комунікацій	Вплив на процес управління	Результат для підприємства
Своєчасність інформації	Прискорення прийняття рішень	Підвищення оперативності
Достовірність інформації	Обґрунтованість рішень	Зниження ризиків
Повнота інформації	Комплексність аналізу	Підвищення ефективності
Зворотний зв'язок	Контроль виконання рішень	Покращення результатів
Узгодженість комунікацій	Координація діяльності	Зростання продуктивності

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 1.9 свідчить про те, що управлінські комунікації мають безпосередній вплив на якість управлінських рішень та ефективність діяльності підприємства. Зокрема, своєчасність інформації забезпечує оперативність прийняття рішень, а її достовірність — їх обґрунтованість. Водночас відсутність повноти інформації або зворотного зв'язку може призводити до помилок у процесі управління. Особливого значення набуває узгодженість комунікацій, яка забезпечує координацію діяльності підрозділів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Як підкреслюють сучасні дослідники, ефективна система комунікацій є необхідною умовою прийняття якісних управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства [2]. Управлінські комунікації виступають ключовим фактором ефективності управлінських рішень, оскільки забезпечують інформаційну основу для їх прийняття та реалізації. У

зв'язку з цим удосконалення системи комунікацій є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.10

Вплив комунікацій на результати діяльності

Фактор	Вплив	Результат
Якість інформації	Точність рішень	Підвищення ефективності
Швидкість передачі	Оперативність	Скорочення часу
Зворотний зв'язок	Контроль	Зменшення помилок
Узгодженість	Координація	Зростання продуктивності

Джерело: складено автором

Ефективні управлінські комунікації сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню координації діяльності підприємства. Завдяки якісному обміну інформацією забезпечується узгодженість дій між підрозділами, оперативність прийняття управлінських рішень та підвищення загальної результативності діяльності організації. Водночас досягнення зазначених результатів потребує системного підходу до оцінки ефективності комунікацій.

З метою підвищення результативності управлінських комунікацій доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє здійснювати кількісну оцінку якості інформаційних потоків та контролювати їх вплив на результати діяльності підприємства. Використання КРІ забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень у комунікаційних процесах, підвищує прозорість управління та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.11

КРІ управлінських комунікацій

Показник	Цільове значення	Очікуваний ефект
Час передачі інформації	↓ на 20%	Оперативність
Рівень помилок	↓ на 15%	Якість
Зворотний зв'язок	>90%	Контроль
Задоволеність персоналу	>85%	Мотивація

Джерело: складено автором

У зв'язку з цим доцільно сформулювати систему КРІ, що охоплює основні аспекти управлінських комунікацій, зокрема швидкість передачі інформації, рівень зворотного зв'язку, якість інформаційного обміну та рівень помилок. Узагальнення запропонованих показників наведено у таблиці 1.11. Впровадження КРІ дозволяє перейти до системного управління комунікаціями та підвищити їх ефективність.

Таким чином, результативність управлінських комунікацій визначається системою критеріїв і показників, що відображають їх якість та ефективність. Високий рівень комунікацій забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищує координацію діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Водночас недостатня ефективність комунікацій призводить до помилок, затримок і зниження продуктивності. У зв'язку з цим впровадження системи КРІ та розвиток комунікаційної інфраструктури є ключовими напрямками підвищення ефективності управління. Результати дослідження підтверджують, що управлінські комунікації є критичним фактором результативності діяльності підприємства, а їх удосконалення — важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад управлінських комунікацій встановлено, що вони є ключовим елементом системи менеджменту, який забезпечує інтеграцію управлінських функцій, координацію діяльності та ефективність прийняття управлінських рішень. Комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги підприємства.

Аналіз наукових підходів сучасних дослідників дозволив визначити сутність управлінських комунікацій як складного багаторівневого процесу взаємодії, що охоплює обмін інформацією, її інтерпретацію та забезпечення зворотного зв'язку. Встановлено, що ефективність комунікацій залежить від їх системності, узгодженості та інтегрованості у всі управлінські процеси.

Дослідження видів і каналів управлінських комунікацій показало, що їх різноманітність забезпечує гнучкість управління, однак одночасно створює ризики виникнення бар'єрів, зокрема організаційних, інформаційних та психологічних. Виявлено, що саме бар'єри комунікацій є одним із ключових факторів зниження ефективності управління, оскільки вони призводять до спотворення інформації, затримок у прийнятті рішень та зниження координації діяльності.

Визначено критерії та показники результативності управлінських комунікацій, що дозволяють оцінити їх ефективність та виявити проблемні аспекти. Доведено, що своєчасність, достовірність, повнота та наявність зворотного зв'язку є основними характеристиками ефективних комунікацій. Запропонована система КРІ забезпечує можливість кількісної оцінки результативності комунікацій та створює передумови для їх удосконалення.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що управлінські комунікації мають визначальний вплив на якість управлінських рішень, ефективність бізнес-процесів та загальну результативність діяльності підприємства. Їх удосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації та адаптації до сучасних умов господарювання.

Отже, розробка інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій є важливим напрямом розвитку системи управління підприємством та має значний практичний потенціал.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «М-ЕНД-С»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика комерційного підприємства ТОВ «М-ЕНД-С»

Товариство з обмеженою відповідальністю «М-ЕНД-С» є комерційною організацією, що здійснює господарську діяльність у сфері надання послуг та/або реалізації продукції відповідно до обраного виду економічної діяльності. Функціонування підприємства спрямоване на отримання прибутку, задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентного середовища. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, а також внутрішніх регламентуючих документів (статуту, положень, посадових інструкцій).

Розглянемо організаційно-правову характеристику підприємства. Основні відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «М-ЕНД-С»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «М-ЕНД-С»
Скорочена назва	ТОВ «М-ЕНД-С»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності	Комерційна діяльність (торгівля/послуги)
Мета діяльності	Отримання прибутку та розвиток підприємства
Ринок діяльності	Внутрішній (національний)
Кількість працівників	(умовно) 20–50 осіб
Орган управління	Директор

Джерело: складено автором

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісними товарами та/або послугами з урахуванням сучасних вимог ринку та стандартів обслуговування. Основними цілями діяльності підприємства є: забезпечення стабільного фінансового результату; розширення частки ринку; підвищення конкурентоспроможності; оптимізація бізнес-процесів; розвиток кадрового потенціалу. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «М-ЕНД-С» включають: впровадження сучасних управлінських технологій; цифровізацію бізнес-процесів; підвищення ефективності комунікацій; клієнтоорієнтований підхід.

Функціонування ТОВ «М-ЕНД-С» відбувається в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність. З метою системної оцінки ключових факторів впливу доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє ідентифікувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники та визначити їх вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ТОВ «М-ЕНД-С»

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на підприємство	Управлінські імплікації
Політичні	Податкове регулювання, державна політика підтримки бізнесу, зміни у законодавстві, регуляторний тиск	Зміна податкового навантаження, адміністративні бар'єри, необхідність адаптації до нових норм	Моніторинг законодавства, оптимізація податкового планування, підвищення юридичної компетентності
Економічні	Інфляція, рівень доходів населення, валютні коливання, рівень безробіття	Зниження купівельної спроможності, коливання витрат, ризики нестабільності доходів	Оптимізація витрат, гнучка цінова політика, диверсифікація доходів
Соціальні	Зміна споживчих переваг, демографічні тенденції, рівень освіти та поведінка споживачів	Зміна попиту, необхідність адаптації продуктів/послуг, підвищення вимог до сервісу	Орієнтація на клієнта, розвиток сервісу, персоналізація пропозицій
Технологічні	Розвиток цифрових технологій,	Підвищення ефективності	Інвестування в цифровізацію,

	автоматизація процесів, впровадження ІТ-рішень	діяльності, зниження витрат, формування конкурентних переваг	автоматизація бізнес-процесів, розвиток онлайн-комунікацій
--	--	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства та сучасних наукових підходів.

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, розглянемо детальніше всі фактори які впливають на підприємство ТОВ «М-ЕНД-С»

Політичні фактори. Політичне середовище визначає нормативно-правові умови діяльності підприємства. Для ТОВ «М-ЕНД-С» важливими є стабільність податкової системи, прозорість регулювання та державна підтримка бізнесу. Часті зміни законодавства підвищують витрати та адміністративне навантаження, що потребує постійного моніторингу та адаптивного управління.

Економічні фактори. Економічні умови суттєво впливають на діяльність підприємства. Інфляція підвищує витрати, а зниження доходів населення – попит. Валютні коливання ускладнюють планування, тому необхідні гнучка фінансова політика та контроль витрат.

Соціальні фактори. Соціальні зміни формують нові вимоги споживачів до якості та сервісу. Це зумовлює необхідність розвитку клієнтоорієнтованості, вдосконалення комунікацій та підвищення рівня обслуговування.

Технологічні фактори. Технології забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання цифрових інструментів, CRM-систем та онлайн-комунікацій сприяє оптимізації процесів, тоді як їх відсутність знижує конкурентоспроможність.

Рис.2.1 відображає взаємозв'язок ключових факторів зовнішнього середовища та їх вплив на результати діяльності підприємства. Кожна група факторів формує окремі управлінські наслідки (витрати, доходи, сервіс,

ефективність), які в сукупності визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 2.1 Узагальнююча схема впливу факторів зовнішнього середовища
Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище ТОВ «М-ЕНД-С» характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. Найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та технологічні фактори, які визначають рівень попиту, витрати та ефективність бізнес-процесів. Водночас політичні та соціальні чинники формують рамкові умови функціонування та вимоги до організації діяльності підприємства. У таких умовах ключовим завданням менеджменту є забезпечення адаптивності, гнучкості управління та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів.

Таким чином, ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища є критично важливим фактором забезпечення стабільності діяльності та

підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз зовнішнього середовища свідчить про необхідність адаптації підприємства до змін ринку, впровадження інновацій та підвищення гнучкості управління.

Наступним кроком ми аналізували внутрішнє середовище підприємства його потенціал розвитку та ефективність функціонування. Основними складовими є персонал, ресурси, організаційна структура та система управління. Для узагальнення внутрішніх можливостей підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства (сильні та слабкі сторони) та зовнішні умови (можливості і загрози), що впливають на ефективність його діяльності.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «М-ЕНД-С»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість управління	Недостатній рівень автоматизації
Наявність досвідченого персоналу	Обмежені фінансові ресурси
Орієнтація на клієнта	Недосконалість комунікацій
Можливості	Загрози
Розширення ринку	Конкуренція
Впровадження ІТ-рішень	Економічна нестабільність
Залучення інвестицій	Зміни законодавства

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «М-ЕНД-С» має достатньо сильний внутрішній потенціал для розвитку, що проявляється у гнучкості управління, наявності кваліфікованого персоналу та орієнтації на потреби клієнтів. Це створює передумови для швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас слабкі сторони підприємства пов'язані переважно з внутрішніми управлінськими недоліками, зокрема недостатнім рівнем автоматизації, недосконалістю комунікаційних процесів та обмеженими фінансовими ресурсами. Саме ці фактори стримують підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для розвитку підприємства, зокрема через цифровізацію бізнес-процесів, розширення ринків збуту та використання сучасних каналів комунікації. Водночас суттєвими загрозами є нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції та зростання витрат. Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «М-ЕНД-С» перебуває у стані потенційного розвитку, однак потребує активізації управлінських зусиль у напрямі внутрішньої оптимізації.

Ключовим напрямом розвитку підприємства є реалізація SO-стратегії, яка передбачає використання наявних сильних сторін для максимально ефективного використання ринкових можливостей. При цьому особливу увагу слід приділити усуненню слабких сторін через впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизацію бізнес-процесів та вдосконалення системи управлінських комунікацій.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства має базуватися на поєднанні внутрішнього потенціалу з активною адаптацією до змін зовнішнього середовища, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «М-ЕНД-С» функціонує як стабільна комерційна організація з чітко визначеною структурою управління та основними бізнес-процесами. Підприємство має достатній потенціал для розвитку, що обумовлено наявністю кваліфікованого персоналу, орієнтацією на ринок та гнучкістю управління. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень автоматизації процесів, обмежені фінансові ресурси та недосконалість управлінських комунікацій. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління, впровадження сучасних інструментів комунікації та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з удосконаленням внутрішніх управлінських механізмів, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

2.2. Діагностика системи управлінських комунікацій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури та дієвої системи управління. Для ТОВ «М-ЕНД-С» характерною є лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами. Організаційна структура підприємства формується з урахуванням масштабів діяльності, специфіки бізнес-процесів та потреб управління. Вона забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів та ефективну реалізацію управлінських рішень. Структура ТОВ «М-ЕНД-С» забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності.

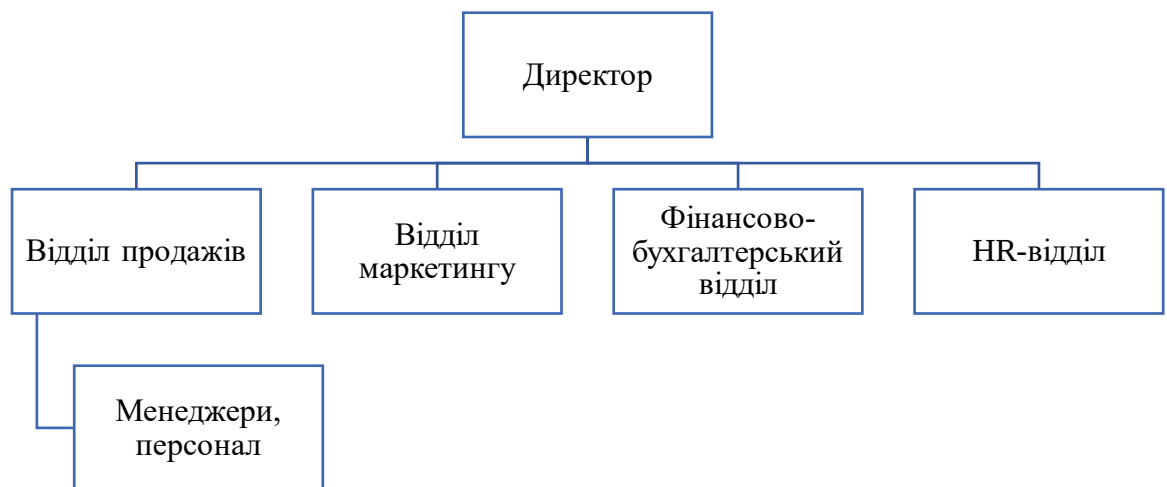


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «М-ЕНД-С»

Джерело: складено автором

Така структура дозволяє забезпечити ефективне управління основними напрямками діяльності підприємства, проте може ускладнювати горизонтальні комунікації. Кожен структурний підрозділ підприємства виконує визначені функції, що забезпечують ефективність загальної діяльності.

Таблиця 2.4

Функції основних підрозділів підприємства

Підрозділ	Основні функції
Директор	Стратегічне управління, прийняття рішень, контроль діяльності
Відділ продажів	Реалізація продукції/послуг, робота з клієнтами
Відділ маркетингу	Аналіз ринку, просування продукції, реклама
Фінансовий відділ	Облік, фінансове планування, контроль витрат
HR-відділ	Управління персоналом, підбір, мотивація

Джерело: складено автором

Система управління ТОВ «М-ЕНД-С» базується на поєднанні централізованого керівництва та делегування повноважень, що дозволяє забезпечити баланс між стратегічним контролем і оперативною гнучкістю управління. Основні управлінські рішення приймаються на рівні вищого керівництва — директором підприємства, який визначає стратегічні напрями розвитку, контролює діяльність підрозділів та несе відповідальність за результати функціонування підприємства в цілому.

Водночас, з метою підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів, частина функцій делегується керівникам структурних підрозділів. Це сприяє оперативному реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує швидкість прийняття рішень на операційному рівні та забезпечує більш ефективну координацію діяльності.

У зв'язку з цим доцільно розглянути структуру системи управління підприємством за рівнями, що наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рівні управління та їх характеристика

Рівень	Склад	Основні функції
Вищий	Директор	Стратегічне планування, контроль
Середній	Керівники відділів	Організація роботи, координація
Операційний	Персонал	Виконання завдань

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.5, управління на підприємстві має чітко виражену ієрархічну структуру, що забезпечує розподіл відповідальності між рівнями

управління та сприяє ефективній реалізації управлінських функцій. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку підприємства з практичною реалізацією завдань на операційному рівні. Разом із тим, ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається не лише організаційною структурою, а й якістю організації бізнес-процесів. Саме через бізнес-процеси здійснюється практична реалізація управлінських рішень та досягнення цілей підприємства. Діяльність ТОВ «М-ЕНД-С» реалізується через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують єдиний виробничо-комерційний цикл підприємства.

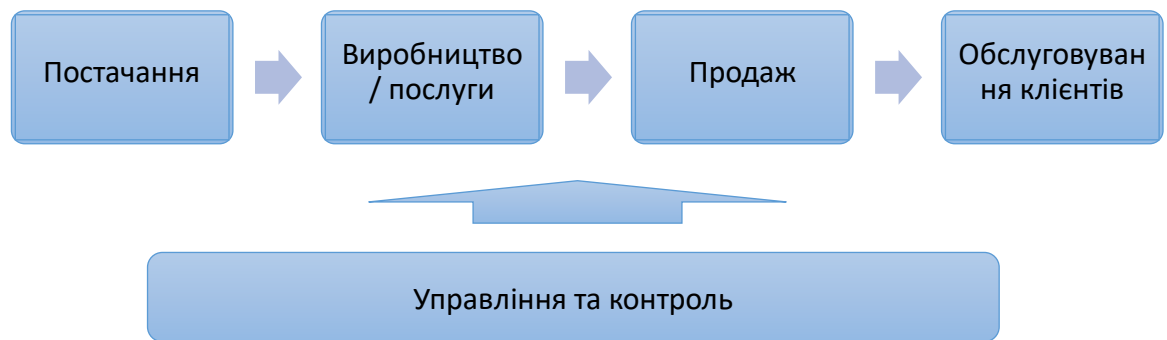


Рис. 2.3 – Основні бізнес-процеси ТОВ «М-ЕНД-С»

Джерело: складено автором

Представлена схема демонструє логічну послідовність основних етапів діяльності підприємства — від забезпечення ресурсами до обслуговування клієнтів. При цьому функція управління та контролю є наскрізною і супроводжує всі етапи бізнес-процесів, забезпечуючи їх узгодженість, ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. До ключових бізнес-процесів ТОВ «М-ЕНД-С» належать:

- закупівля та управління ресурсами;
- організація виробництва або надання послуг;
- реалізація продукції/послуг;
- маркетингова діяльність та просування;

- фінансове управління;
- управління персоналом.

Таким чином, взаємодія організаційної структури та бізнес-процесів формує цілісну систему управління підприємством, що забезпечує його стабільне функціонування та розвиток.

Важливою складовою системи управління ТОВ «М-ЕНД-С» є процес прийняття управлінських рішень, який забезпечує цілеспрямований вплив на діяльність підприємства та досягнення його стратегічних і оперативних цілей. Ефективність цього процесу визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на внутрішні виклики. Процес управління на підприємстві включає такі основні етапи, рис. 1.4.:

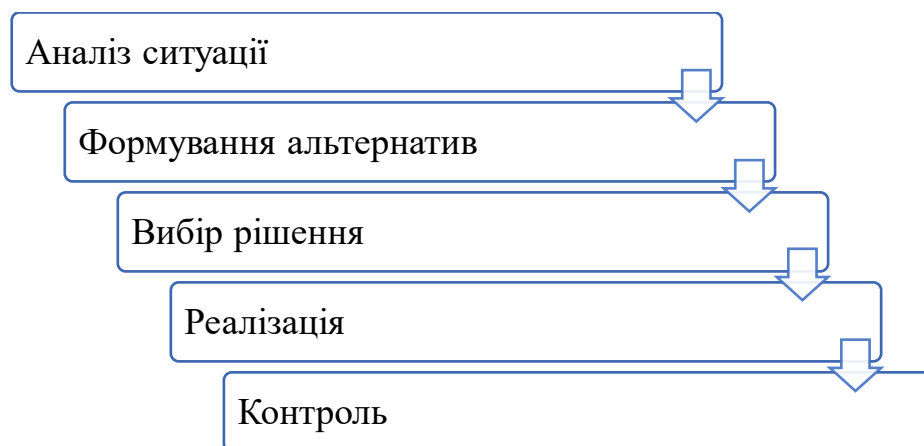


Рис. 2.4 – Процес прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Кожен із зазначених етапів має важливе функціональне значення:

- Аналіз ситуації передбачає збір та обробку інформації про внутрішній стан підприємства та вплив зовнішніх факторів;
- Формування альтернатив полягає у розробці можливих варіантів вирішення управлінської проблеми;
- Вибір рішення здійснюється на основі оцінки ефективності альтернатив;

- Реалізація рішення включає організацію виконання обраного варіанту;
- Контроль забезпечує оцінку результатів та коригування дій у разі необхідності.

Зазначений процес забезпечує логічну послідовність управлінських дій, підвищує обґрунтованість рішень та сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства в цілому. Разом із тим, ефективність прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке реалізується через систему комунікацій підприємства.

Комунікації є невід'ємною складовою системи управління ТОВ «М-ЕНД-С», оскільки забезпечують обмін інформацією між різними рівнями управління, координацію діяльності підрозділів та узгодженість управлінських рішень. Саме через комунікації здійснюється передача завдань, контроль виконання та зворотний зв'язок.

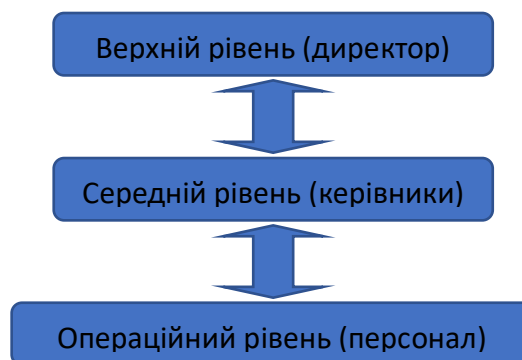


Рис. 2.5 Система комунікацій підприємства

Джерело: складено автором

Представлена схема демонструє наявність як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій на підприємстві:

- вертикальні комунікації забезпечують передачу управлінських рішень зверху вниз та отримання зворотної інформації знизу вгору;

- горизонтальні комунікації сприяють координації діяльності між підрозділами та підвищенню ефективності виконання спільних завдань.

Комунікації на підприємстві здійснюються через різні канали, що дозволяє забезпечити оперативність і надійність передачі інформації:

- внутрішні наради;
- електронну пошту;
- месенджери;
- службові документи.

Кожен із зазначених каналів має свої переваги: внутрішні наради забезпечують безпосередню взаємодію та швидке прийняття рішень; електронна пошта та документообіг — формалізацію інформації; месенджери — оперативність комунікації. Водночас ефективність комунікаційної системи залежить від чіткості інформаційних потоків, відсутності бар'єрів у спілкуванні та рівня організації інформаційного обміну.

Отже, процес прийняття управлінських рішень та комунікаційна система ТОВ «М-ЕНД-С» є взаємопов'язаними елементами управління, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Наявна система дозволяє оперативно реагувати на зміни та забезпечувати координацію діяльності.

Водночас для підвищення ефективності управління доцільним є вдосконалення комунікаційних процесів, зокрема шляхом їх цифровізації, підвищення прозорості інформаційних потоків та впровадження сучасних інструментів управління комунікаціями. Разом із тим, оцінка ефективності управління не може обмежуватися лише аналізом комунікаційної складової, оскільки організаційна структура підприємства є комплексною системою, що включає взаємодію функцій, рівнів управління та процесів. З огляду на це, для більш ґрунтового аналізу доцільно здійснити оцінку ефективності організаційної структури за ключовими критеріями, що дозволяє визначити сильні сторони управління та виявити проблемні аспекти (табл. 2.6).

Аналіз наведених показників свідчить про те, що організаційна структура ТОВ «М-ЕНД-С» загалом забезпечує належний рівень керованості підприємства та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високі показники гнучкості та швидкості прийняття рішень є результатом централізованого управління та чіткої ієрархії.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності організаційної структури

Критерій	Оцінка	Характеристика
Гнучкість	Висока	Швидка адаптація до змін
Чіткість розподілу функцій	Середня	Частково дублюються функції
Швидкість прийняття рішень	Висока	Централізоване управління
Рівень комунікацій	Середній	Потребує вдосконалення
Ефективність управління	Середня	Є потенціал розвитку

Джерело: створено автором

Водночас середній рівень чіткості розподілу функцій і комунікацій вказує на наявність певних внутрішніх дисбалансів, які можуть знижувати загальну ефективність діяльності підприємства. У процесі аналізу було виявлено такі ключові проблеми:

- недостатній рівень формалізації бізнес-процесів;
- можливе дублювання функцій між підрозділами;
- недосконалість комунікацій між підрозділами;
- надмірна залежність від централізованого управління.

Зазначені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління, зокрема в частині оптимізації організаційної структури та покращення інформаційних потоків.

Організаційна структура ТОВ «М-ЕНД-С» загалом є ефективною та відповідає потребам підприємства на сучасному етапі його розвитку. Лінійно-функціональний тип структури забезпечує чіткий розподіл повноважень, достатню швидкість прийняття управлінських рішень та належний рівень контролю за діяльністю.

Водночас виявлені недоліки, зокрема недостатній рівень розвитку комунікацій та формалізації бізнес-процесів, можуть стримувати підвищення

ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних управлінських технологій, розвиток цифрових каналів комунікації та оптимізація організаційної структури. Таким чином, удосконалення системи управління підприємством, зокрема через розвиток управлінських комунікацій, є важливим напрямом підвищення його конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності.

2.3. Оцінювання результативності управлінських комунікацій та виявлення основних комунікаційних проблем на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»

Оцінка економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності функціонування, фінансову стійкість та перспективи розвитку. Для проведення аналізу використано дані за останні три роки, що дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства та виявити ключові тенденції. Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних економічних показників ТОВ «М-ЕНД-С» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Дохід (виручка), тис. грн	12500	14800	17200	+37,6
Собівартість, тис. грн	8900	10500	12300	+38,2
Прибуток, тис. грн	3600	4300	4900	+36,1
Рентабельність, %	28,8	29,1	28,5	-0,3
Кількість працівників, осіб	28	32	35	+25,0

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать про загальне зростання масштабів діяльності підприємства. Дохід за аналізований період зріс на 37,6%, що є позитивною тенденцією та вказує на розширення ринку збуту та підвищення попиту. Водночас собівартість зросла дещо швидшими темпами (+38,2%), що може

негативно впливати на прибутковість у довгостроковій перспективі. Прибуток підприємства також має стабільну позитивну динаміку (+36,1%), що свідчить про загальну ефективність діяльності. Рентабельність залишається відносно стабільною, хоча її незначне зниження сигналізує про необхідність контролю витрат.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно розрахувати ключові фінансові коефіцієнти, які характеризують ліквідність, рентабельність та оборотність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «М-ЕНД-С»

Показник	Формула	2023	2024	2025	Тенденція
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS), %	Прибуток / Дохід $\times 100$	28,8	29,1	28,5	Стабільна
Рентабельність витрат, %	Прибуток / Собівартість $\times 100$	40,4	41,0	39,8	Незначне зниження
Оборотність активів (умовно)	Дохід / Активи	1,25	1,32	1,38	Зростає
Оборотність витрат	Дохід / Витрати	1,40	1,41	1,40	Стабільна
Коефіцієнт загальної ліквідності (умовно)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,6	1,7	1,8	Позитивна

Джерело: розраховано автором (умовні розрахунки)

Показники рентабельності свідчать про стабільність фінансових результатів підприємства, що підтверджує ефективність його операційної діяльності. Зокрема, рентабельність продажів залишається на рівні 28–29%, що є достатньо високим показником. Рентабельність витрат демонструє незначне зниження, що може бути пов'язано зі зростанням витрат. Оборотність активів має позитивну динаміку, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт ліквідності зростає, що підтверджує підвищення платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності демонструє позитивну динаміку (з 1,6 до 1,8), що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання (рис. 2.6). Це є позитивною характеристикою

фінансової стійкості підприємства та свідчить про достатній рівень платоспроможності.



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта ліквідності

Джерело: складено автором

Спостерігається стабільне зростання ліквідності підприємства, що свідчить про покращення платоспроможності та фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта ліквідності з 1,6 до 1,8 свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Значення показника перевищує нормативний рівень (1,0), що підтверджує достатній рівень платоспроможності та зниження ризику неплатоспроможності.

Оборотність активів має тенденцію до зростання, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства. Зростання цього показника означає, що кожна гривня активів приносить більший обсяг доходу. Оборотно́ість витрат залишається стабільною, що вказує на відносну збалансованість між доходами та витратами (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Динаміка оборотності активів

Джерело: складено автором

Показник має позитивну динаміку, що означає підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зростання оборотності активів з 1,25 до 1,38 свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Це означає, що підприємство отримує більше доходу з кожної гривні вкладених активів. Оборотноість витрат залишається стабільною, що вказує на збалансованість між витратами та доходами.



Рис. 2.8. Динаміка доходу підприємства

Джерело: складено автором

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання доходу підприємства. У 2025 році виручка зросла на 37,6% порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на продукцію або послуги підприємства. Графічно динаміку доходу представлено на рис. 2.8.

Стабільне зростання доходу свідчить про ефективну діяльність підприємства та зростання попиту на продукцію або послуги. Зростання доходів є позитивною тенденцією, яка свідчить про ефективність маркетингової політики та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. Разом із зростанням доходів спостерігається і збільшення витрат підприємства. Собівартість продукції зросла на 38,2% за три роки, що пов'язано з інфляційними процесами, зростанням цін на ресурси та розширенням діяльності.



Рис. 2.9. Динаміка витрат підприємства

Джерело: складено автором

Зростання витрат є закономірним, проте важливо контролювати їх темпи, щоб не допустити зниження прибутковості. Прибуток підприємства

демонструє позитивну динаміку та зростає разом із доходами. У 2025 році прибуток становив 4900 тис. грн, що на 36,1% більше, ніж у 2023 році.



Рис. 2.10. Динаміка прибутку підприємства

Джерело: складено автором

Позитивна динаміка прибутку підтверджує ефективність діяльності підприємства та здатність генерувати фінансові результати. Це свідчить про загальну ефективність діяльності підприємства, незважаючи на зростання витрат. Для узагальнення результатів аналізу доцільно представити інтегральну оцінку ефективності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності діяльності підприємства

Показник	Тенденція	Оцінка
Дохід	Зростає	Позитивна
Витрати	Зростають	Помірно негативна
Прибуток	Зростає	Позитивна
Рентабельність	Стабільна	Позитивна
Персонал	Зростає	Нейтральна

Джерело: складено автором

Комплексна оцінка свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Зростання доходів і прибутку

підтверджує ефективність функціонування, тоді як зростання витрат є стримуючим фактором. Загалом підприємство демонструє стабільний розвиток, однак потребує вдосконалення управління витратами.

У процесі аналізу виявлено такі проблемні аспекти:

- зростання витрат високими темпами;
- незначне зниження рентабельності;
- підвищення навантаження на систему управління персоналом;
- потреба у вдосконаленні фінансового планування.

Разом із тим підприємство має значні резерви розвитку: оптимізація витрат; автоматизація процесів; підвищення ефективності управління; розвиток комунікаційної системи. Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів підтверджує загальну позитивну динаміку розвитку ТОВ «М-ЕНД-С». Підприємство характеризується достатнім рівнем рентабельності, ліквідності та ефективності використання ресурсів. Разом із тим, виявлені тенденції до зростання витрат та незначного зниження рентабельності вимагають посилення фінансового контролю та впровадження заходів з оптимізації витрат. Особливої уваги потребує підвищення ефективності управлінських рішень, що безпосередньо пов'язано з якістю управлінських комунікацій.

Таким чином, подальше підвищення ефективності діяльності підприємства має базуватися на комплексному вдосконаленні фінансового управління, оптимізації ресурсів та розвитку сучасних управлінських інструментів. У результаті проведеного аналізу діяльності та системи управління ТОВ «М-ЕНД-С» встановлено, що підприємство функціонує як стабільна комерційна організація з чітко сформованою організаційною структурою та налагодженими основними бізнес-процесами. Лінійно-функціональний тип структури управління забезпечує достатній рівень керованості, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також оперативність прийняття управлінських рішень. Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність підприємства відбувається в умовах динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність адаптації до

впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значного внутрішнього потенціалу розвитку підприємства, водночас виявивши низку слабких сторін, зокрема недостатній рівень автоматизації процесів та недосконалість управлінських комунікацій.

Оцінка організаційної структури та системи управління свідчить, що підприємство забезпечує ефективне функціонування, однак має певні обмеження, пов'язані з частковим дублюванням функцій, недостатньою формалізацією бізнес-процесів та залежністю від централізованого управління. Особливої уваги потребує вдосконалення комунікаційної системи, яка є ключовим елементом забезпечення узгодженості управлінських рішень.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки продемонстрував позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні доходів, прибутку та підвищенні ефективності використання ресурсів. Водночас зафіксовано зростання витрат дещо вищими темпами, ніж доходів, що призвело до незначного зниження рентабельності та потребує посилення фінансового контролю. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «М-ЕНД-С» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення системи управління, зокрема в частині оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку управлінських комунікацій.

Таким чином, виявлені проблеми та резерви розвитку обґрунтовують необхідність розроблення інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій, що стане предметом подальшого дослідження у наступних розділах роботи

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінських комунікацій в організації

Система управління персоналом є однією з ключових складових загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних і операційних цілей організації. Ефективність діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» значною мірою залежить від рівня організації роботи з персоналом, мотивації працівників та якості управлінських комунікацій. Система управління персоналом на підприємстві охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу.

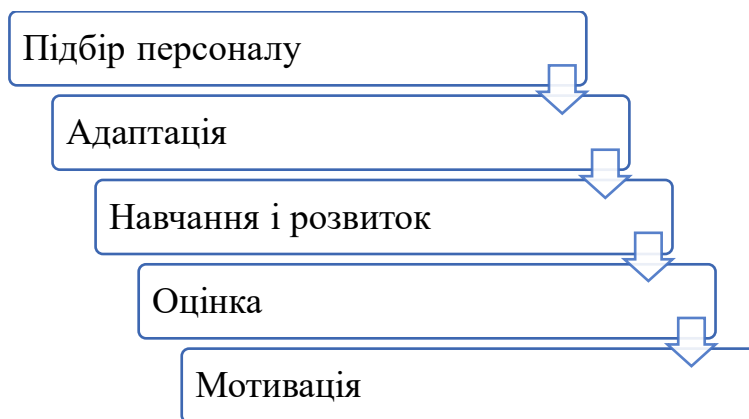


Рис. 3.1. Складові системи управління персоналом

Джерело: складено автором

Представлена схема демонструє, що система управління персоналом має циклічний характер і передбачає безперервний розвиток працівників. Кожен елемент системи є взаємопов'язаним і впливає на загальну

ефективність діяльності підприємства. Проведемо аналіз кадрового складу підприємства

Таблиця 3.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «М-ЕНД-С»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, %
Загальна чисельність, осіб	28	32	35	+25,0
Управлінський персонал	6	7	8	+33,3
Операційний персонал	22	25	27	+22,7

Джерело: складено автором

Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства. Особливо помітним є зростання управлінського персоналу, що може бути пов’язано з ускладненням організаційної структури та потребою у більш ефективній координації процесів.

Аналіз процесу підбору персоналу на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С» свідчить, що він має поетапний характер і включає пошук кандидатів, їх відбір та прийняття рішення щодо працевлаштування, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика процесу підбору персоналу

Етап	Характеристика
Пошук кандидатів	Використання онлайн-платформ та рекомендацій
Відбір	Співбесіда, оцінка компетенцій
Прийняття рішення	Узгодження з керівником
Адаптація	Ознайомлення з посадовими обов’язками

Джерело: складено автором

Основними каналами залучення персоналу є онлайн-платформи, рекомендації та внутрішні кадрові ресурси. Відбір здійснюється шляхом проведення співбесід та оцінки професійних і особистісних компетенцій кандидатів. Водночас встановлено, що процес підбору має переважно традиційний характер і недостатньо формалізований, що може знижувати його

ефективність. Зокрема, відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання та сучасних інструментів відбору (тестування, кейс-методів, оцінки soft skills) обмежує можливість об'єктивного визначення відповідності кандидата вимогам посади.

Процес адаптації персоналу на підприємстві передбачає ознайомлення нових працівників з посадовими обов'язками, внутрішніми правилами та специфікою діяльності організації. Адаптація здійснюється переважно у формі наставництва та неформальної підтримки з боку колег і керівництва. Однак відсутність чітко структурованої програми адаптації, регламентів та контролю результатів адаптаційного періоду може призводити до зниження продуктивності нових працівників і збільшення часу їх інтеграції в колектив. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системного підходу до адаптації персоналу, що передбачає розробку адаптаційних програм, визначення критеріїв оцінки ефективності та використання сучасних HR-технологій для підвищення результативності цього процесу. Система підбору персоналу є достатньо простою та ефективною, однак потребує більшої формалізації та впровадження сучасних HR-інструментів (тестування, оцінка soft skills).

Таким чином, результати аналізу процесів підбору та адаптації персоналу свідчать про необхідність їх удосконалення шляхом підвищення рівня формалізації, впровадження сучасних інструментів оцінювання кандидатів та розробки структурованих програм адаптації. Водночас ефективність формування кадрового потенціалу підприємства значною мірою залежить не лише від якості відбору працівників, а й від рівня їх подальшої зацікавленості у результатах діяльності організації.

У цьому контексті особливого значення набуває система мотивації персоналу, яка забезпечує стимулювання працівників до продуктивної праці, підвищення їх залученості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме мотивація (табл. 3.3) виступає ключовим фактором ефективного використання трудового потенціалу, оскільки навіть висококваліфікований персонал не здатний забезпечити належні результати без відповідного рівня

заохочення та підтримки. Отже, для комплексної оцінки системи управління персоналом доцільно перейти до аналізу системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С».

Таблиця 3.3

Система мотивації персоналу

Вид мотивації	Характеристика
Матеріальна	Заробітна плата, премії
Нематеріальна	Визнання, кар'єрний розвиток
Соціальна	Корпоративна культура

Джерело: складено автором

Як бачимо, на підприємстві використовується комбінована система мотивації, однак переважає матеріальна складова. Недостатній розвиток нематеріальної мотивації може знижувати рівень залученості персоналу.

Таким чином, хоча на підприємстві застосовується комбінована система мотивації, її орієнтація переважно на матеріальні стимули обмежує можливості довгострокового впливу на поведінку працівників та їх залученість до досягнення стратегічних цілей організації. Недостатній розвиток нематеріальних інструментів, таких як визнання, кар'єрне зростання, розвиток корпоративної культури та участь у прийнятті рішень, може призводити до зниження ініціативності персоналу, формування пасивної трудової поведінки та зменшення рівня організаційної лояльності.

У цьому контексті особливого значення набуває система оцінки та розвитку персоналу, табл. 3.4, яка забезпечує не лише контроль результатів діяльності працівників, а й формування умов для їх професійного зростання. Саме ефективна система оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також сформувати обґрунтовану систему мотивації. Отже, для комплексного розуміння ефективності управління персоналом доцільно перейти до аналізу системи оцінки та розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С».

Таблиця 3.4

Оцінка системи розвитку персоналу

Показник	Оцінка	Характеристика
Навчання	Середній	Проводиться епізодично
Оцінка персоналу	Низький	Відсутність чіткої системи
Кар'єрний розвиток	Середній	Частково реалізується

Джерело: складено автором

Система розвитку персоналу потребує вдосконалення, зокрема впровадження регулярного навчання, оцінки ефективності та планування кар'єрного зростання. Таким чином, наявні підходи до розвитку персоналу на підприємстві мають фрагментарний характер і не забезпечують системного підвищення професійних компетенцій працівників. Відсутність регулярного навчання, чітких критеріїв оцінки ефективності та прозорих механізмів кар'єрного зростання обмежує можливості повноцінного використання кадрового потенціалу. У довгостроковій перспективі це може негативно впливати на продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим доцільним є проведення комплексної оцінки ефективності управління персоналом, яка дозволить узагальнити результати функціонування HR-системи, визначити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності HR-системи

Критерій	Оцінка	Коментар
Продуктивність праці	Середня	Є потенціал зростання
Рівень мотивації	Середній	Потребує розвитку
Плинність кадрів	Низька	Позитивна тенденція
Рівень комунікацій	Середній	Є бар'єри

Джерело: складено автором

Саме аналіз ефективності управління персоналом дає можливість оцінити рівень продуктивності, мотивації, плинності кадрів та якості комунікацій, що в сукупності формує загальну результативність діяльності підприємства. HR-система підприємства функціонує стабільно, однак потребує вдосконалення в частині мотивації та комунікацій. У процесі аналізу виявлено такі проблеми:

- недостатній рівень розвитку системи оцінки персоналу;
- переважання матеріальної мотивації;
- слабка формалізація HR-процесів;
- недосконалість управлінських комунікацій;
- недостатнє використання сучасних HR-технологій.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «М-ЕНД-С» свідчить про її функціональну придатність та відповідність базовим потребам підприємства. Водночас система має низку обмежень, які стримують підвищення ефективності діяльності. Ключовими напрямками удосконалення є розвиток системи мотивації, впровадження сучасних HR-технологій, підвищення рівня комунікацій та формалізація процесів управління персоналом.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом є важливою передумовою підвищення загальної ефективності підприємства та його конкурентоспроможності.

3.2. Розроблення комплексу інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації бізнес-процесів та використання сучасних управлінських технологій. Бізнес-процеси та управлінські технології підприємства — це

взаємопов'язана система діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування організації. Бізнес-процеси відображають послідовність дій щодо створення продукту або послуги, тоді як управлінські технології забезпечують організацію, координацію та контроль цих процесів з метою досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Бізнес-процеси забезпечують реалізацію основних функцій підприємства, а управлінські технології — підвищення їх результативності, оптимізацію витрат та покращення якості управлінських рішень. Розглядаючи загальну характеристику бізнес-процесів підприємства ми бачимо, що для комплексного аналізу діяльності підприємства доцільно ідентифікувати основні бізнес-процеси та їх взаємозв'язок (рис. 3.3). Представлена схема демонструє послідовність ключових етапів діяльності підприємства. Управління та контроль супроводжують усі бізнес-процеси, забезпечуючи їх ефективність та узгодженість. З метою більш детального аналізу доцільно класифікувати бізнес-процеси за функціональними ознаками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Класифікація бізнес-процесів ТОВ «М-ЕНД-С»

Тип процесу	Приклади	Характеристика
Основні	Продаж, обслуговування	Формують дохід
Допоміжні	Закупівлі, ІТ-підтримка	Забезпечують основні процеси
Управлінські	Планування, контроль	Координують діяльність

Джерело: складено автором

Поділ бізнес-процесів дозволяє чітко визначити їх роль у діяльності підприємства. Основні процеси формують дохід, тоді як допоміжні та управлінські забезпечують їх ефективне функціонування.

Таким чином, класифікація бізнес-процесів дає змогу не лише систематизувати діяльність підприємства, а й визначити їхній внесок у формування кінцевого результату. Взаємозв'язок між основними, допоміжними та управлінськими процесами забезпечує безперервність

функціонування організації та створює передумови для підвищення її ефективності. Водночас навіть за наявності чіткої структури бізнес-процесів їх результативність значною мірою залежить від рівня організації, координації та контролю, що актуалізує необхідність проведення їх детального аналізу.

У цьому контексті доцільно перейти до оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє визначити їх сильні та слабкі сторони, виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями вдосконалення. Для цього необхідно сформувати систему ключових критеріїв ефективності, що відображають якість виконання процесів, швидкість їх реалізації, рівень витрат та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме на основі таких критеріїв здійснюється комплексна оцінка результативності бізнес-процесів підприємства. Для оцінки результативності бізнес-процесів необхідно визначити ключові критерії ефективності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності бізнес-процесів

Критерій	Оцінка	Коментар
Швидкість виконання	Середня	Є затримки
Якість послуг	Висока	Відповідає стандартам
Витрати	Середні	Можлива оптимізація
Гнучкість	Висока	Адаптація до змін

Джерело: складено автором

Результати оцінки свідчать про достатній рівень ефективності бізнес-процесів, однак існують резерви для їх оптимізації, зокрема щодо скорочення часу виконання та зниження витрат. Отримані результати свідчать про те, що, незважаючи на загалом достатній рівень ефективності бізнес-процесів, підприємство має значний потенціал для їх подальшого вдосконалення. Зокрема, ключовими напрямками підвищення результативності є скорочення часу виконання операцій, оптимізація витрат та покращення координації між підрозділами. Водночас досягнення зазначених цілей неможливе без застосування відповідних управлінських інструментів, які забезпечують організацію, контроль і розвиток бізнес-процесів.

У цьому контексті особливого значення набувають управлінські технології, що виступають інструментальною основою системи управління підприємством. Саме вони визначають рівень сучасності, гнучкості та ефективності управлінських рішень, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отже, для комплексної оцінки системи управління доцільно перейти до аналізу використання управлінських технологій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С», що дозволить визначити рівень їх впровадження та обґрунтувати напрями подальшого розвитку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Використання управлінських технологій на підприємстві

Технологія	Рівень використання	Характеристика
CRM-системи	Частковий	Використовується для роботи з клієнтами
Електронний документообіг	Середній	Часткова автоматизація
Планування	Середній	Використання базових інструментів
Контроль	Середній	Традиційні методи

Джерело: складено автором

Підприємство використовує базові управлінські технології, однак рівень їх впровадження є недостатнім для забезпечення високої ефективності діяльності. Наявний рівень використання управлінських технологій свідчить про те, що підприємство перебуває на етапі часткової цифровізації та застосування базових інструментів управління. Водночас відсутність їх комплексного впровадження та інтеграції у всі бізнес-процеси обмежує можливості підвищення ефективності діяльності, знижує швидкість обробки інформації та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це підтверджує необхідність переходу до більш системного підходу в управлінні, який передбачає використання сучасних технологій, автоматизацію процесів та підвищення рівня їх взаємодії.

У цьому контексті доцільним є проведення більш детального аналізу проблем бізнес-процесів та системи управління, що дозволить виявити ключові слабкі місця та причини їх виникнення. Саме систематизація

виявлених недоліків створює основу для розробки ефективних управлінських рішень і визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства. З цією метою узагальнимо основні проблеми в організації бізнес-процесів ТОВ «М-ЕНД-С» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні проблеми бізнес-процесів

Проблема	Причина	Наслідок
Затримки в процесах	Недостатня автоматизація	Втрата часу
Високі витрати	Неефективне управління	Зниження прибутку
Комунікаційні бар'єри	Недосконалі канали	Помилки в роботі
Відсутність стандартизації	Неформалізовані процеси	Зниження якості

Джерело: складено автором

Основні проблеми пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації та недосконалістю комунікацій, що підтверджує необхідність удосконалення системи управління. Виявлені проблеми свідчать про те, що ключовими стримуючими факторами розвитку підприємства є недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, фрагментарність інформаційних потоків та недосконалість системи управлінських комунікацій. Це знижує оперативність прийняття рішень, ускладнює координацію діяльності підрозділів і призводить до нераціонального використання ресурсів. У сукупності зазначені недоліки формують системні обмеження, які потребують комплексного управлінського впливу.

У цьому контексті виникає необхідність переходу від констатації проблем до визначення практичних напрямів їх усунення. Саме розробка цілеспрямованих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність окремих бізнес-процесів, а й забезпечити загальне зростання результативності діяльності підприємства. Тому наступним етапом дослідження є обґрунтування ключових напрямів удосконалення бізнес-процесів ТОВ «М-ЕНД-С», що представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Напрями удосконалення бізнес-процесів

Напря́м	Заходи
Автоматизація	Впровадження CRM, ERP
Оптимізація процесів	Стандартизація
Комунікації	Цифрові канали
Контроль	KPI-система

Джерело: складено автором

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати та покращити якість управління. Проведений аналіз бізнес-процесів та управлінських технологій ТОВ «М-ЕНД-С» свідчить про наявність базової системи організації діяльності підприємства, яка забезпечує його функціонування. Водночас виявлено низку проблем, зокрема недостатній рівень автоматизації, неефективність окремих процесів та наявність комунікаційних бар'єрів.

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів має здійснюватися через впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізацію процесів та розвиток системи комунікацій. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та формує основу для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

3.3. Оцінювання очікуваної ефективності впровадження запропонованих інструментів

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що виявлені проблеми мають системний характер і впливають на всі ключові аспекти діяльності підприємства — від організації бізнес-процесів до ефективності управлінських рішень. Зокрема, недостатній рівень формалізації процесів ускладнює їх стандартизацію та контроль, обмежена цифровізація знижує швидкість обробки інформації, а наявність комунікаційних бар'єрів негативно

впливає на координацію діяльності підрозділів. У свою чергу, зростання витрат за умов стабільної рентабельності свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів.

Враховуючи зазначене, удосконалення діяльності підприємства має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає не лише усунення окремих недоліків, а й системне вдосконалення управління. Особливого значення набуває інтеграція сучасних управлінських технологій, оптимізація бізнес-процесів, підвищення рівня автоматизації та розвиток ефективної системи управлінських комунікацій. Саме такий підхід дозволить забезпечити підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості управлінських рішень.

У цьому контексті доцільним є чітке визначення ключових проблем підприємства та формування відповідних напрямів їх вирішення, що дозволяє систематизувати результати проведеної діагностики та створити основу для розробки практичних рекомендацій. Узагальнення зазначених аспектів наведено у таблиці 3.11, яка відображає взаємозв'язок між виявленими проблемами та напрямками їх удосконалення.

Таблиця 3.11

Взаємозв'язок проблем діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» та напрямів їх удосконалення

№	Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	Недостатня формалізація бізнес-процесів	Відсутність регламентів, стандартизації	Нестабільність якості, помилки	Стандартизація процесів	Розробка SOP, інструкцій	Підвищення якості
2	Низький рівень автоматизації	Обмежене використання ІТ	Затримки, перевитрати часу	Цифровізація	Впровадження CRM/ERP	Скорочення часу
3	Комунікаційні бар'єри	Розрізнені канали, відсутність єдиної системи	Помилки, затримки	Оптимізація комунікацій	Впровадження єдиної платформи	Підвищення узгодженості

4	Дублювання функцій	Нечіткий розподіл обов'язків	Зростання витрат	Оптимізація структури	Перерозподіл функцій	Зниження витрат
5	Зростання витрат	Неефективне планування	Зниження прибутку	Фінансова оптимізація	Контроль витрат, бюджетування	Підвищення прибутковості
6	Відсутність KPI	Неформалізована система контролю	Складність оцінки ефективності	Впровадження KPI	Розробка показників	Підвищення контролю
7	Низька інтеграція процесів	Відсутність системного підходу	Затримки між підрозділами	Процесний підхід	Інтеграція процесів	Підвищення швидкості
8	Недостатній розвиток персоналу	Відсутність системи навчання	Зниження продуктивності	HR-розвиток	Навчання, тренінги	Підвищення ефективності

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.11 свідчить про те, що основні проблеми діяльності підприємства мають взаємопов'язаний характер і зумовлені як організаційними, так і управлінськими чинниками. Зокрема, недостатній рівень автоматизації та формалізації бізнес-процесів безпосередньо впливає на ефективність комунікацій і призводить до зростання витрат та зниження продуктивності. Водночас запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і спрямовані на системне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Узагальнення виявлених проблем дозволяє перейти до формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Враховуючи сучасні вимоги до управління, ключовими напрямками удосконалення мають стати цифровізація процесів, їх стандартизація, підвищення рівня координації та впровадження системи контролю результативності. Зазначені заходи спрямовані не лише на усунення окремих недоліків, а й на формування цілісної системи управління бізнес-процесами, що забезпечить підвищення продуктивності, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень. Узагальнення запропонованих рекомендацій наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «М-ЕНД-С»

№	Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Вплив на діяльність
1	Автоматизація процесів	Впровадження CRM/ERP систем	Вибір ПЗ, навчання персоналу	Скорочення часу обробки інформації	Підвищення оперативності
2	Стандартизація процесів	Розробка регламентів (SOP)	Опис процесів, затвердження	Зменшення помилок	Підвищення якості
3	Оптимізація структури	Усунення дублювання функцій	Перегляд посадових обов'язків	Скорочення витрат	Підвищення ефективності
4	Інтеграція процесів	Впровадження процесного підходу	Побудова бізнес-процесів	Скорочення затримок	Підвищення швидкості
5	Розвиток комунікацій	Єдина комунікаційна платформа	Впровадження цифрових каналів	Покращення взаємодії	Зменшення помилок
6	Контроль ефективності	Впровадження KPI	Розробка системи показників	Прозорість діяльності	Підвищення контролю
7	Оптимізація витрат	Бюджетування та контроль	Аналіз витрат	Зниження витрат	Зростання прибутку
8	Розвиток персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації	Тренінги, курси	Зростання компетенцій	Підвищення продуктивності

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.12 свідчить про те, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вдосконалення як операційної, так і управлінської діяльності підприємства. Найбільший ефект очікується від впровадження цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити швидкість обробки інформації та знизити витрати. Водночас важливим є розвиток системи комунікацій та впровадження KPI, що забезпечує підвищення прозорості управління та контроль результативності діяльності.

Таблиця 3.13

**Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на
ТОВ «М-ЕНД-С»**

№	Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
1	Дохід, тис. грн	17 200	18 800	+1 600	+9,3
2	Витрати, тис. грн	12 300	11 500	-800	-6,5
3	Прибуток, тис. грн	4 900	7 300	+2 400	+49,0
4	Рентабельність, %	28,5	38,8	+10,3 п.п.	—
5	Продуктивність праці, тис. грн/особу	215	245	+30	+14,0
6	Час виконання процесів, %	100	80	-20	-20,0
7	Рівень помилок, %	10	6	-4	-40,0

Джерело: розраховано автором (прогнозні дані)

Аналіз таблиці 3.13 свідчить про суттєвий позитивний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Зокрема, очікується зростання доходу на 9,3%, що обумовлено підвищенням ефективності бізнес-процесів та покращенням якості обслуговування клієнтів. Водночас зниження витрат на 6,5% досягається за рахунок автоматизації процесів, оптимізації структури та усунення дублювання функцій.

Найбільш значущим результатом є зростання прибутку на 49%, що свідчить про високий рівень економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Також спостерігається підвищення продуктивності праці та скорочення часу виконання бізнес-процесів, що забезпечує зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Зниження рівня помилок на 40% підтверджує позитивний вплив удосконалення комунікацій та стандартизації процесів. Враховуючи ключову роль управлінських комунікацій у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, їх удосконалення є одним із пріоритетних напрямів розвитку системи управління. Саме комунікації забезпечують координацію дій, передачу управлінських рішень та формування єдиного інформаційного простору організації.

Виявлені в процесі аналізу проблеми, зокрема наявність інформаційних затримок, недостатній рівень інтеграції каналів комунікації та обмежене використання сучасних цифрових інструментів, обумовлюють необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності управлінських комунікацій. Узагальнення запропонованих рекомендацій наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Рекомендації щодо вдосконалення управлінських комунікацій

ТОВ «М-ЕНД-С»

№	Проблема	Запропонований захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат	Вплив на управління
1	Інформаційні затримки	Впровадження цифрових каналів комунікації	Використання CRM, месенджерів, корпоративних платформ	Скорочення часу передачі інформації	Підвищення оперативності
2	Відсутність єдиної системи	Створення єдиного інформаційного простору	Інтеграція каналів комунікації	Узгодженість дій	Підвищення ефективності
3	Комунікаційні бар'єри	Стандартизація комунікацій	Розробка регламентів взаємодії	Зменшення помилок	Покращення координації
4	Низький рівень зворотного зв'язку	Впровадження системи feedback	Регулярні опитування, звітність	Підвищення контролю	Якість рішень
5	Перевантаження інформацією	Оптимізація інформаційних потоків	Фільтрація та структуризація даних	Зменшення навантаження	Підвищення продуктивності
6	Низька цифровізація	Впровадження сучасних IT-рішень	CRM, ERP, електронний документообіг	Підвищення швидкості обробки	Ефективність управління
7	Недостатній рівень комунікаційної культури	Розвиток soft skills персоналу	Навчання, тренінги	Покращення взаємодії	Зменшення конфліктів

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.14 свідчить про те, що запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управлінських комунікацій підприємства. Найбільш вагомий ефект очікується від впровадження

цифрових каналів комунікації та створення єдиного інформаційного простору, що дозволить забезпечити оперативність передачі інформації та підвищити узгодженість діяльності підрозділів. Водночас важливим напрямом є розвиток комунікаційної культури та впровадження системи зворотного зв'язку, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень і зниженню кількості помилок. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише усунути існуючі недоліки, а й сформувати ефективну систему управлінських комунікацій, що відповідає сучасним вимогам.

Запропоновані заходи щодо удосконалення бізнес-процесів та управлінських комунікацій потребують економічного обґрунтування, що дозволяє оцінити їх доцільність і ефективність впровадження. Саме кількісна оцінка результатів дає можливість визначити реальний вплив управлінських рішень на фінансово-економічні показники підприємства. З огляду на це доцільно проаналізувати зміни ключових показників діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих заходів, що дозволить оцінити їх економічний ефект та обґрунтувати доцільність реалізації. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

**Економічне обґрунтування ефективності впровадження
запропонованих заходів**

№	Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
1	Дохід, тис. грн	17 200	18 800	+1 600	+9,3
2	Витрати, тис. грн	12 300	11 500	-800	-6,5
3	Прибуток, тис. грн	4 900	7 300	+2 400	+49,0
4	Рентабельність, %	28,5	38,8	+10,3 п.п.	—
5	Продуктивність праці, тис. грн/особу	215	245	+30	+14,0
6	Час виконання процесів, %	100	80	-20	-20,0
7	Рівень помилок, %	10	6	-4	-40,0

Джерело: розраховано автором (прогнозні дані)

Аналіз таблиці 3.15 свідчить про суттєвий позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання доходу на 9,3%, що зумовлено підвищенням ефективності бізнес-процесів та покращенням якості обслуговування клієнтів. Одночасно очікується зниження витрат на 6,5% завдяки автоматизації процесів, оптимізації структури та усуненню дублювання функцій.

Найбільш значущим є зростання прибутку на 49%, що свідчить про високий рівень економічної доцільності впровадження запропонованих заходів. Підвищення продуктивності праці та скорочення часу виконання бізнес-процесів забезпечують зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Крім того, суттєве зниження рівня помилок підтверджує позитивний вплив удосконалення системи управлінських комунікацій.

Ефективна реалізація запропонованих заходів потребує створення системи контролю їх результативності, яка дозволить оцінювати досягнення поставлених цілей та забезпечувати зворотний зв'язок у процесі управління. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що виступає інструментом кількісної оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Система KPI забезпечує можливість комплексного контролю результативності діяльності підприємства, оскільки охоплює фінансові, операційні та управлінські аспекти. Вона дозволяє не лише оцінювати поточні результати, а й формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Впровадження KPI також сприяє підвищенню відповідальності персоналу, оскільки встановлює чіткі критерії оцінки їх діяльності.

З огляду на це доцільно сформувати систему ключових показників ефективності для ТОВ «М-ЕНД-С», яка буде орієнтована на забезпечення контролю фінансових результатів, ефективності бізнес-процесів, рівня

управлінських комунікацій та продуктивності персоналу. Узагальнення запропонованої системи КРІ наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Система КРІ для ТОВ «М-ЕНД-С»

№	Показник	Формула розрахунку	Цільове значення	Період оцінки	Управлінський ефект
1	Рентабельність продажів	$\text{Прибуток} / \text{Дохід} \times 100\%$	>35%	Щоквартально	Контроль прибутковості
2	Темп зростання доходу	$(\text{Дохід}_1 - \text{Дохід}_0) / \text{Дохід}_0 \times 100\%$	>8%	Щоквартально	Оцінка розвитку
3	Продуктивність праці	$\text{Дохід} / \text{Чисельність персоналу}$	+10%	Щоквартально	Ефективність персоналу
4	Час виконання процесів	Фактичний час / плановий	↓ на 20%	Щомісячно	Оперативність
5	Рівень помилок	Кількість помилок / операції	<5%	Щомісячно	Якість процесів
6	Рівень зворотного зв'язку	Отримані відповіді / запити	>90%	Щомісячно	Контроль комунікацій
7	Задоволеність персоналу	Результати опитування (%)	>85%	Що півроку	Підвищення мотивації
8	Виконання плану	$\text{Факт} / \text{План} \times 100\%$	>95%	Щомісячно	Досягнення цілей

Джерело: складено автором

Запропонована система КРІ має комплексний характер і дозволяє оцінювати діяльність підприємства за ключовими напрямками. Особливу увагу приділено показникам, що характеризують ефективність бізнес-процесів та управлінських комунікацій, оскільки саме вони забезпечують координацію діяльності та якість управлінських рішень. Впровадження КРІ сприятиме підвищенню прозорості управління, посиленню контролю за результатами діяльності та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства. Система ключових показників ефективності є важливим інструментом удосконалення діяльності підприємства та забезпечує перехід до результат-орієнтованого управління. Її використання дозволяє підвищити ефективність

управлінських рішень і забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Запропоновані рекомендації спрямовані на комплексне вдосконалення діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» та базуються на результатах проведеного аналізу. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити якість управлінських рішень та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Ключовими напрямками розвитку визначено цифровізацію управління, оптимізацію процесів та вдосконалення системи комунікацій, які у сукупності забезпечують синергетичний ефект і створюють умови для сталого розвитку підприємства. Отже, впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим і доцільним, оскільки сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства та його адаптації до сучасних умов господарювання.

У результаті проведеної діагностики системи управління ТОВ «М-ЕНД-С» встановлено, що підприємство має сформовану систему управління персоналом і бізнес-процесами, яка забезпечує його стабільне функціонування. Водночас проведений аналіз виявив низку системних обмежень, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, аналіз системи управління персоналом показав, що підприємство має достатній кадровий потенціал та базові інструменти мотивації, однак відсутність системного підходу до розвитку персоналу, обмежене використання сучасних HR-технологій і недостатній рівень формалізації процесів знижують ефективність управління людськими ресурсами. Дослідження бізнес-процесів засвідчило, що підприємство функціонує за класичною моделлю, проте процеси є недостатньо стандартизованими, а їх взаємодія характеризується наявністю комунікаційних бар'єрів і затримок. Особливої уваги потребує рівень інтеграції бізнес-процесів та використання сучасних управлінських технологій, який на даний момент є недостатнім.

Проведений аналіз також підтвердив, що ключовими проблемами є низький рівень автоматизації, неефективність інформаційних потоків, відсутність системи КРІ та недостатня інтеграція управлінських рішень між підрозділами. Це призводить до зниження продуктивності, зростання витрат і втрати частини потенційного ефекту від діяльності підприємства. Також розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на усунення виявлених проблем, зокрема впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток системи управлінських комунікацій та впровадження системи ключових показників ефективності. Розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити результативність діяльності підприємства, знизити витрати та збільшити прибуток.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що підвищення ефективності діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» безпосередньо пов'язане з удосконаленням системи управління, зокрема через розвиток управлінських комунікацій, цифровізацію процесів та впровадження сучасних управлінських інструментів. Отримані результати створюють науково-практичну основу для подальшого дослідження та розробки інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та практичне розроблення інструментів підвищення результативності управлінських комунікацій комерційної організації на прикладі ТОВ «М-ЕНД-С». Проведене дослідження підтвердило актуальність обраної теми, оскільки в сучасних умовах цифровізації, зростання конкуренції, динамічності бізнес-середовища та підвищення вимог до якості управлінських рішень саме управлінські комунікації виступають одним із ключових чинників ефективності менеджменту підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети, яка полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управлінських комунікацій та розробленні практичних інструментів підвищення їх результативності в системі менеджменту комерційної організації на прикладі ТОВ «М-ЕНД-С».

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні основи управлінських комунікацій у діяльності комерційної організації. Встановлено, що управлінські комунікації є невід'ємною складовою системи менеджменту, оскільки забезпечують передавання управлінської інформації, координацію дій працівників, узгодження цілей, контроль виконання завдань, підтримку зворотного зв'язку та формування єдиного інформаційного простору підприємства. Доведено, що без ефективної комунікаційної взаємодії неможливо забезпечити результативне планування, організацію, мотивацію та контроль як базові функції менеджменту.

У роботі визначено, що управлінські комунікації слід розглядати не лише як процес обміну інформацією, а як управлінський інструмент впливу на поведінку персоналу, якість прийняття рішень, рівень взаємодії між підрозділами та загальну результативність діяльності організації. Саме тому результативність управлінських комунікацій доцільно оцінювати через такі критерії, як своєчасність передавання інформації, її точність, повнота,

зрозумілість, доступність, наявність зворотного зв'язку, узгодженість дій між підрозділами та вплив комунікацій на досягнення управлінських цілей.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що комунікаційні процеси в організації мають багаторівневий характер і охоплюють вертикальні, горизонтальні, формальні, неформальні, внутрішні та зовнішні комунікації. Кожен із цих видів комунікацій виконує важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вертикальні комунікації забезпечують передавання управлінських рішень і звітної інформації між керівниками та підлеглими, горизонтальні — координацію дій між підрозділами, формальні — дотримання управлінських процедур, а неформальні — оперативність обміну інформацією та підтримку соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливу увагу в роботі приділено дослідженню комунікаційних бар'єрів, які знижують результативність управлінських комунікацій. Визначено, що основними бар'єрами можуть бути організаційні, інформаційні, технічні, психологічні та семантичні перешкоди. Їх наявність призводить до затримок у передаванні інформації, викривлення змісту повідомлень, дублювання управлінських завдань, неузгодженості дій працівників, конфліктів і зниження якості управлінських рішень.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз стану та результативності управлінських комунікацій у ТОВ «М-ЕНД-С». Проведена організаційно-економічна характеристика підприємства дозволила встановити, що ТОВ «М-ЕНД-С» є комерційною організацією, яка має сформовану систему управління, організаційну структуру, кадровий потенціал і внутрішні бізнес-процеси. Підприємство орієнтоване на ефективне управління діяльністю, координацію роботи структурних підрозділів і досягнення поставлених цілей.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «М-ЕНД-С» показав, що вона має лінійно-функціональний характер і загалом відповідає потребам підприємства. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень,

визначення зон відповідальності, контроль за виконанням завдань і оперативне прийняття управлінських рішень. Водночас виявлено, що за умов зростання обсягів діяльності та ускладнення бізнес-процесів така структура потребує посилення горизонтальної взаємодії, формалізації комунікаційних процедур і впровадження більш чітких регламентів обміну інформацією між підрозділами.

Проведений аналіз бізнес-процесів підприємства засвідчив, що вони забезпечують реалізацію основних функцій діяльності, однак потребують подальшої стандартизації та автоматизації. Виявлено, що окремі проблеми у функціонуванні бізнес-процесів пов'язані саме з недостатньою результативністю управлінських комунікацій, зокрема із затримками у передаванні інформації, відсутністю єдиних правил комунікації, недостатньою формалізацією відповідальності за інформаційні потоки та потребою в посиленні контролю виконання управлінських рішень.

Дослідження системи управління персоналом показало, що ТОВ «М-ЕНД-С» має сформований кадровий потенціал і використовує базові управлінські інструменти роботи з персоналом. Водночас результативність діяльності працівників значною мірою залежить від якості внутрішньої комунікації, зрозумілості управлінських завдань, своєчасності отримання інформації, доступності керівництва до зворотного зв'язку та рівня координації між працівниками. Це підтверджує необхідність розгляду управлінських комунікацій як важливого чинника підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

За результатами діагностики системи управлінських комунікацій у ТОВ «М-ЕНД-С» встановлено, що підприємство використовує різні канали обміну інформацією, зокрема усні розпорядження, службову документацію, електронну пошту, телефонний зв'язок, робочі наради та неформальні комунікації. Водночас відсутність єдиного регламенту внутрішніх комунікацій може призводити до дублювання інформації, неоднозначного

розуміння завдань, втрати частини управлінської інформації та зниження відповідальності за результат комунікаційного процесу.

Оцінювання результативності управлінських комунікацій дозволило визначити основні проблемні аспекти, серед яких: недостатній рівень формалізації комунікаційних процедур; відсутність чітко визначених каналів для різних типів управлінської інформації; нерегулярність зворотного зв'язку; недостатній рівень автоматизації інформаційних потоків; наявність затримок у передаванні інформації між підрозділами; потреба в удосконаленні системи контролю виконання управлінських доручень; відсутність системи KPI для оцінювання результативності комунікацій.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні інструменти підвищення результативності управлінських комунікацій ТОВ «М-ЕНД-С». Основними напрямками вдосконалення визначено: регламентацію внутрішніх комунікацій; упорядкування інформаційних потоків; впровадження матриці комунікаційної відповідальності; розвиток системи зворотного зв'язку; використання цифрових інструментів комунікації; запровадження показників оцінювання результативності управлінських комунікацій; підвищення комунікативної компетентності керівників і працівників.

Одним із ключових запропонованих інструментів є регламент внутрішніх управлінських комунікацій, який має визначати основні правила передавання управлінської інформації, порядок використання каналів комунікації, строки реагування на повідомлення, відповідальних осіб, правила проведення нарад, порядок підготовки звітної інформації та механізм контролю виконання управлінських рішень. Упровадження такого регламенту дозволить зменшити хаотичність комунікацій, підвищити дисципліну обміну інформацією та забезпечити більшу передбачуваність управлінських процесів.

Другим важливим інструментом є матриця комунікаційної відповідальності, яка дозволяє чітко визначити, хто формує інформацію, хто її передає, хто отримує, хто погоджує та хто контролює виконання

управлінських завдань. Використання такої матриці сприятиме усуненню дублювання функцій, зменшенню ризику втрати інформації, підвищенню персональної відповідальності працівників і забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Третім інструментом є карта інформаційних потоків підприємства, яка дає можливість візуалізувати рух управлінської інформації між керівництвом, структурними підрозділами та працівниками. Така карта дозволяє виявити слабкі місця в комунікаційній системі, зайві етапи погодження, затримки в обміні інформацією та неефективні канали комунікації. Її використання є важливим для подальшої оптимізації управлінських процесів і підвищення швидкості прийняття рішень.

Окреме значення має впровадження системи зворотного зв'язку, оскільки результативні управлінські комунікації не можуть обмежуватися лише передаванням розпоряджень зверху вниз. Для підвищення якості управління необхідно забезпечити регулярне отримання інформації від працівників щодо проблем у виконанні завдань, пропозицій з удосконалення процесів, рівня зрозумілості управлінських рішень і задоволеності внутрішніми комунікаціями. Для цього доцільно використовувати анкетування, короткі опитування, індивідуальні бесіди, командні обговорення та електронні форми зворотного зв'язку.

У роботі також запропоновано впровадити систему показників оцінювання результативності управлінських комунікацій. До таких показників можуть належати: середній час передавання управлінської інформації; частка завдань, виконаних без додаткового уточнення; рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями; кількість повторних або дубльованих повідомлень; кількість помилок, спричинених неправильним розумінням інформації; частка управлінських рішень, виконаних у встановлений строк; рівень участі працівників у зворотному зв'язку. Запровадження таких КРІ дозволить перейти від інтуїтивного оцінювання комунікацій до системного управління їх результативністю.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані інструменти можуть бути використані в діяльності ТОВ «М-ЕНД-С» для підвищення якості внутрішньої взаємодії, покращення координації між підрозділами, зменшення кількості комунікаційних бар'єрів, прискорення обміну інформацією та підвищення якості управлінських рішень. Запропонований комплекс інструментів має прикладний характер і може бути адаптований до діяльності інших комерційних організацій, які мають подібні проблеми у сфері управлінських комунікацій.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходу до оцінювання результативності управлінських комунікацій комерційної організації шляхом поєднання кількісних і якісних критеріїв оцінювання. У роботі уточнено зміст поняття «результативність управлінських комунікацій» як здатності комунікаційної системи організації забезпечувати своєчасний, точний, зрозумілий і цілеспрямований обмін інформацією для досягнення управлінських цілей. Також систематизовано основні комунікаційні бар'єри, які виникають у діяльності комерційної організації, та запропоновано практичний набір інструментів їх подолання.

Управлінський ефект від упровадження запропонованих інструментів проявлятиметься у підвищенні швидкості передавання інформації, зменшенні кількості помилок у комунікаціях, покращенні виконавської дисципліни, підвищенні рівня відповідальності працівників, скороченні часу на погодження управлінських рішень, зниженні ризику дублювання функцій і посиленні контролю за виконанням завдань. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню результативності менеджменту, покращенню організаційної взаємодії та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати кваліфікаційної роботи підтвердили, що підвищення результативності управлінських комунікацій є важливою умовою ефективного функціонування комерційної організації. Для ТОВ «М-ЕНД-С» удосконалення комунікаційної системи має не лише організаційне, а й стратегічне значення, оскільки саме комунікації забезпечують узгодженість

управлінських дій, якість прийняття рішень, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута, визначені завдання виконані в повному обсязі, а отримані результати мають теоретичне, методичне та практичне значення. Запропоновані інструменти підвищення результативності управлінських комунікацій можуть бути рекомендовані до впровадження у діяльність ТОВ «М-ЕНД-С» з метою підвищення ефективності системи менеджменту, удосконалення внутрішньої взаємодії та забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. В., Мельник О. Г. Менеджмент організацій : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 352 с.
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Університет «КРОК», 2022. 280 с.
3. Пономарьов І. Н. Комунікації в системі менеджменту підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 198 с.
4. Бойко М. В. Управлінські комунікації в сучасних організаціях. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 210 с.
5. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.
6. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
7. Гребешкова О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 276 с.
8. Шматко Н. М. Управління персоналом у сучасних організаціях. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 245 с.
9. Балабанова І. В. Менеджмент комунікацій. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 190 с.
10. Ващенко О. П. Інноваційний менеджмент у професійній інформаційно-комунікаційній діяльності. Київ : ДУІКТ, 2025. 125 с.
11. Назаренко С. А., Носань Н. С. Управління комунікаціями в організації. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 112–117.
12. Дерев'янка О. В. Управління комунікаціями в бізнесі: сучасні підходи. Економіка і суспільство. 2022. № 37. С. 45–50.
13. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Управління маркетинговими комунікаціями. Суми : Університетська книга, 2021. 280 с.
14. Кириченко О. С. Сучасні підходи до управління організаціями. Київ : КРОК, 2023. 260 с.

15. Алькема В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КРОК, 2021. 300 с.
16. Мінцберг Г. Менеджмент: природа управлінської праці. Київ : Основи, 2020. 220 с.
17. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2021. 400 с.
18. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2020. 720 с.
19. Писаренко Т. В. Управління комунікаціями в цифровій економіці. Економіка та управління. 2024. № 2. С. 78–84.
20. Назаровець С. А. Публікаційна активність українських науковців у сфері управління. Наука України. 2022. № 3. С. 55–60.
21. Федосєєва Г. С. Сучасні тренди розвитку наукових комунікацій. Науковий вісник МНАУ. 2025. № 1. С. 102–108.
22. Кузьмін О. В., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : Львівська політехніка, 2020. 300 с.
23. Ілляшенко С. М. Стратегічний маркетинг. Суми : Університетська книга, 2022. 280 с.
24. Гребешкова О. М. Управління ефективністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 250 с.
25. Шматко Н. М. HR-менеджмент у сучасному бізнесі. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 230 с.
26. Балабанова І. В. Комунікаційна політика підприємства. Економіка підприємства. 2022. № 4. С. 89–94.
27. Кириченко О. С., Алькема В. Г. Управління організаційним розвитком. Київ : КРОК, 2024. 270 с.
28. Пономарьов І. Н. Інформаційні системи в менеджменті. Київ : КНЕУ, 2023. 210 с.
29. Бойко М. В. Організаційна поведінка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 240 с.

30. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
31. Господарський кодекс України : чинне законодавство станом на 2024 р. Київ : Алерта, 2024.
32. Цивільний кодекс України : чинне законодавство станом на 2024 р. Київ : Алерта, 2024.
33. ТОВ «М-ЕНД-С». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://example.com> (дата звернення: 20.04.2026).
34. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
35. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
36. YouControl. Аналітична система для бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
37. OpenDataBot. Дані про українські компанії. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
38. Офіційний сайт Університету «КРОК». URL: <https://www.krok.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
39. Robbins S. P., Coulter M. Management. Prentice Hall, 1996. 770 p.
40. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. Management Science. 1986. Vol. 32, № 5. P. 554–571. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.
41. Швед В., Євась Т., Зубач В. Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78>.
42. Сумець О. Комунікативний менеджмент: чинники впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-174-184>.

43. Порфіренко В. І. Сучасні тенденції розвитку адміністративного та комунікативного менеджменту в умовах воєнної нестабільності економіки України. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2025. DOI або сторінки у відкритих даних не підтверджено.

44. Bahand M. Z. The Role of Organizational Communication in Enhancing Organizational Efficiency. Journal of Social Sciences and Humanities. 2025. Vol. 2, № 4. P. 227–247. DOI: <https://doi.org/10.62810/jssh.v2i4.131>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

Мета опитування: оцінка рівня задоволеності персоналу та ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві ТОВ «М-ЕНД-С».

Інструкція: оберіть відповідь за шкалою:

- 1 – дуже низький рівень
- 2 – низький
- 3 – середній
- 4 – високий
- 5 – дуже високий

Блок 1. Загальна задоволеність роботою

№	Питання	1	2	3	4	5
1	Чи задоволені Ви умовами праці?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Чи задоволені Ви рівнем оплати праці?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Чи задоволені Ви атмосферою в колективі?	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 2. Оцінка управлінських комунікацій

№	Питання	1	2	3	4	5
4	Чи своєчасно Ви отримуєте необхідну інформацію?	☐	☐	☐	☐	☐
5	Чи зрозумілі Вам завдання, які ставить керівництво?	☐	☐	☐	☐	☐
6	Чи ефективно налагоджені комунікації між підрозділами?	☐	☐	☐	☐	☐
7	Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівництва?	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 3. Цифрові комунікації

№	Питання	1	2	3	4	5
8	Чи зручно використовувати електронні канали (email, месенджери)?	☐	☐	☐	☐	☐
9	Чи достатній рівень автоматизації комунікацій?	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 4. Відкриті питання

10. Які проблеми у комунікаціях Ви вважаєте найбільш актуальними?

11. Які пропозиції щодо покращення комунікацій Ви можете надати?

Джерело: складено автором

Додаток В**Приклади управлінських документів ТОВ «М-ЕНД-С»****НАКАЗ****ТОВ «М-ЕНД-С»****НАКАЗ**

№ 15-к

м. Київ

20 квітня 2026 р.

*Про впровадження
заходів з удосконалення
управлінських комунікацій*

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості управлінських рішень та оптимізації інформаційних потоків

НАКАЗУЮ:

1. Впровадити використання єдиної системи внутрішніх комунікацій.
2. Забезпечити використання електронних каналів обміну інформацією.
3. Запровадити систему зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.
4. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор _____ /ПІБ/

Додаток С**Службова записка****СЛУЖБОВА ЗАПИСКА**

Від: менеджера відділу

Кому: директору ТОВ «М-ЕНД-С»

Дата: 18.04.2026

Щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій

У процесі діяльності підприємства виявлено затримки в передачі інформації між підрозділами. Це призводить до зниження оперативності прийняття рішень.

Пропоную:

- впровадити єдину комунікаційну платформу;
- стандартизувати інформаційні потоки;
- посилити контроль за обміном інформації.

Підпис _____

Додаток Д**Email (ділова комунікація)**

Тема: Оновлення системи внутрішніх комунікацій

Доброго дня, шановні колеги!

Повідомляємо, що з метою підвищення ефективності управління на підприємстві впроваджується нова система внутрішніх комунікацій.

Просимо:

- використовувати корпоративну пошту для офіційного листування;
- дотримуватись встановлених регламентів комунікацій;
- своєчасно надавати зворотний зв'язок.

Дякуємо за співпрацю!

З повагою,

Адміністрація ТОВ «М-ЕНД-С»