

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Аліна МАЛИШ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЛИШ АЛІНІ АНДРІЙВНІ

- 1. Тема роботи:** «Управління системою комунікацій підприємства»
Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** « ____ » _____ 20__ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** публічна інформація приватного підприємства «Агробізнес «Газда», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретичні основи управління системою комунікацій підприємства
 2. Аналіз системи управління комунікаціями підприємства
 3. Шляхи вдосконалення управління комунікаціями підприємстваВисновки та пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Класифікація комунікацій за різними критеріями
 2. Основні моделі комунікаційного процесу
 3. Методи та інструменти управління комунікаціями на підприємстві
 4. Склад та структура земельних угідь в ПП «Агробізнес «Газда»
 5. Схема стратегії покращення комунікаційної системи ПП «Агробізнес «Газда»
 6. Ефективність реалізації стратегії покращення комунікаційної системи
 7. Основні напрямки цифровізації комунікаційної системи на ПП «Агробізнес «Газда»
 8. Результати впровадження ІКТ на ПП «Агробізнес «Газда»
 9. . Графік динаміки КРІ на ПП «Агробізнес «Газда»
 10. Аналіз ефективності оптимізації зовнішніх комунікацій
 11. Аналіз ефективності оптимізації зовнішніх комунікацій

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти _____

Аліна МАЛИШ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____

Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та значення комунікацій у діяльності підприємства	6
1.2. Класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні	11
1.3. Моделі комунікаційного процесу	14
1.4. Методи та інструменти управління комунікаціями	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства	30
2.3. Оцінка існуючої системи комунікацій підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Розробка стратегії покращення комунікаційної системи	40
3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)	45
3.3. Оптимізація зовнішніх комунікацій: PR, маркетингова комунікація, CRM	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції аграрного ринку ефективні комунікаційні процеси стають критичним чинником сталого розвитку підприємств. Для приватного підприємства «Агробізнес «Газда», яке взаємодіє з постачальниками, переробниками, логістичними компаніями та кінцевими споживачами, налагоджена система комунікацій забезпечує зниження транзакційних витрат, підвищення довіри контрагентів і швидке реагування на коливання попиту. Сучасні цифрові технології, зокрема CRM-платформи та інструменти омніканального маркетингу, відкривають нові можливості для інтеграції внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, але водночас ставлять перед управлінцями вимогу стратегічно переосмислити комунікаційні практики. Недостатня увага до цієї сфери призводить до втрати клієнтів, репутаційних ризиків і неефективного використання ресурсів. Тому дослідження управління системою комунікацій ПП «Агробізнес «Газда» має вагомое теоретичне та практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління комунікаціями ПП «Агробізнес «Газда» з огляду на сучасні технологічні тренди та галузеві виклики.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язати такі завдання: - проаналізувати теоретичні засади та еволюцію концепцій управління комунікаціями підприємства;

- оцінити поточний стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій ПП «Агробізнес «Газда» за допомогою кількісних і якісних показників;
- - ідентифікувати основні проблеми та вузькі місця у функціонуванні комунікаційної системи;
- - визначити вплив цифрових інструментів на ефективність взаємодії з ключовими стейкхолдерами;

- - сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, регламентів і технологічного забезпечення комунікаційних процесів.

Об'єктом дослідження виступає система комунікацій приватного підприємства «Агробізнес «Газда», що охоплює сукупність організаційних, технологічних та інформаційних елементів, через які здійснюється обмін даними між усіма учасниками бізнес-процесів.

Предметом дослідження є процеси, методи та механізми управління внутрішніми й зовнішніми комунікаційними потоками ПП «Агробізнес «Газда», а також їх вплив на ефективність господарської діяльності підприємства.

Методологічну основу роботи становлять системний та процесний підходи, що дають змогу комплексно розглядати комунікації як інтегральну частину корпоративного управління. Застосовано методи аналізу й синтезу, порівняльного та економіко-статистичного аналізу, експертного опитування, анкетування працівників і партнерів, соціологічного аналізу контенту, а також методи графічного та факторного моделювання для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, внутрішня звітність і регламенти ПП «Агробізнес «Газда», статистичні дані Державної служби статистики та профільних галузевих асоціацій, звіти консалтингових агентств щодо ринку агробізнесу, наукові публікації у фахових виданнях, результати авторського опитування співробітників і контрагентів підприємства, а також аналітичні матеріали щодо використання цифрових комунікаційних платформ у сільському господарстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення комунікацій у діяльності підприємства

Комунікації в сучасній діяльності підприємства відіграють ключову роль, оскільки забезпечують ефективну взаємодію як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, динамічних змін на ринку та зростаючих вимог з боку споживачів, саме якісні комунікації стають основою стратегічного управління та досягнення цілей. Під комунікаціями розуміють процес передачі інформації між учасниками, що включає як вербальні, так і невербальні засоби обміну. Наявність ефективних каналів зв'язку дозволяє уникати непорозумінь, пришвидшити прийняття рішень та підвищити загальну результативність роботи колективу. Розвинена система комунікацій є важливою умовою злагодженого функціонування усіх підрозділів підприємства [2].

Внутрішні комунікації охоплюють обмін інформацією між різними структурними елементами організації: керівниками, підлеглими, колегами з інших відділів. Їх ефективність безпосередньо впливає на рівень організаційної культури, мотивацію персоналу, а також на ступінь залученості працівників до досягнення спільної мети. За даними дослідження Deloitte, підприємства з розвинутою внутрішньою комунікаційною політикою мають на 47% вищий рівень продуктивності. Це пояснюється тим, що працівники краще розуміють цілі компанії, свої завдання та очікування від них. Завдяки цьому знижується плинність кадрів, зменшується кількість конфліктів, зростає довіра до керівництва [26].

Зовнішні комунікації, своєю чергою, охоплюють взаємодію підприємства з клієнтами, постачальниками, партнерами, органами влади та громадськістю. Вони є основою для формування позитивного іміджу,

забезпечення стабільних взаємин з контрагентами та розширення ринкових позицій. Успішна зовнішня комунікація ґрунтується на цілісному підході до брендингу, маркетингових стратегій і PR-діяльності.

Таблиця 1.1.

Успішна зовнішня комунікація

Компонент	Зміст
Брендинг	Формування впізнаваного образу компанії, створення позитивної репутації, візуальної ідентичності та ціннісної пропозиції для споживачів
Маркетингові стратегії	Планування цілей, позиціонування товарів і послуг, визначення каналів просування, цільових аудиторій і КРІ
PR-діяльність	Побудова взаємодії з громадськістю, ЗМІ, формування інформаційного поля, управління репутацією і кризовими ситуаціями

Наприклад, згідно зі статистикою McKinsey, компанії, що активно інвестують у комунікаційні кампанії, демонструють темпи зростання доходів у середньому на 20% вищі, ніж ті, хто нехтує цим аспектом. Комунікації у формі реклами, презентацій, публічних заяв або контенту в соціальних мережах стають інструментами створення емоційного зв'язку зі споживачем.

Особливої актуальності набувають цифрові комунікації, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в середовищі, підтримувати постійний зворотний зв'язок і здійснювати персоналізовану взаємодію з клієнтами. Інструменти як CRM-системи, месенджери, корпоративні портали, платформи для відеозв'язку (наприклад, Zoom, Microsoft Teams) стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу. За даними Statista, у 2024 році понад 85% підприємств малого та середнього бізнесу в Європі використовували принаймні один цифровий канал для внутрішньої або зовнішньої комунікації. Це свідчить про зростання значення швидкої та

надійної інформаційної взаємодії для підтримки конкурентоспроможності [27].

Крім технічних засобів, важливе значення має зміст і стиль комунікацій. Надмірно формалізований або незрозумілий стиль може призвести до ігнорування повідомлень або викликати спротив серед працівників. Натомість прозора, чітка та інклюзивна мова комунікацій підвищує залучення і створює атмосферу довіри. Дослідження Gallup свідчать, що в компаніях, де працівники регулярно отримують зворотний зв'язок і беруть участь у комунікаційних процесах, рівень залучення зростає на 23%, а продуктивність – на 17%. Таким чином, комунікації стають не лише технічним інструментом, а й культурною складовою організації, що формує її внутрішню ідентичність.

Таблиця 1.2.

Визначеннями терміна «система комунікацій підприємства» за різними авторами

№	Автор	Визначення терміна
1	Литвиненко Я.В.	Система комунікацій підприємства — це сукупність взаємозалежних засобів, каналів, методів і процесів обміну інформацією, що забезпечують узгодженість дій усіх елементів організації як усередині, так і з її зовнішнім середовищем.
2	Поддєрьогін А.М.	Комунікаційна система підприємства — це інструмент реалізації управлінських функцій, який дозволяє ефективно передавати, обробляти, зберігати та використовувати інформацію всередині організації та у взаємодії з партнерами.
3	Кібальник С. О.	Під системою комунікацій підприємства розуміють цілісну організаційну структуру, яка охоплює внутрішні та зовнішні інформаційні потоки з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
4	Карпінський Б.А.	Система комунікацій — це упорядкований набір зв'язків між працівниками, підрозділами та зовнішніми суб'єктами, що формує єдину інформаційну площину для прийняття управлінських рішень.

У практичній площині управлінські комунікації відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень, делегування повноважень, моніторингу виконання завдань. Наявність зворотного зв'язку дозволяє керівникам

своєчасно виявляти проблеми, оцінювати рівень задоволеності працівників і вдосконалювати внутрішні процеси. Наприклад, використання регулярних опитувань, скриньок для ідей чи щотижневих брифінгів сприяє зменшенню внутрішніх бар'єрів і зміцненню командного духу. У великих компаніях часто впроваджують спеціальні відділи або позиції, відповідальні за управління комунікаціями, що свідчить про стратегічне значення цієї сфери [3].

Ключовим чинником ефективності комунікацій є також їх двосторонній характер, що передбачає не лише передачу інформації, а й її прийняття, осмислення та відповідь. У середовищі високої організаційної складності, де процеси постійно змінюються, важливо забезпечити відкритість та адаптивність комунікаційного процесу. Згідно з дослідженнями компанії PwC, у 52% організацій, які вказали на проблеми у внутрішніх комунікаціях, це призвело до збоїв у реалізації проєктів або затримок у термінах виконання. Відповідно, правильне структурування інформаційних потоків і забезпечення прозорості в організації є стратегічним завданням сучасного менеджменту.

Успішне функціонування комунікацій пов'язане також з організаційною структурою підприємства. У компаніях з ієрархічною структурою спостерігається домінування вертикальних комунікацій, які часто є односторонніми, що може призводити до втрати частини інформації на кожному рівні. У більш гнучких структурах, як-от матричні або командні моделі, поширені горизонтальні та діагональні комунікації, що дозволяє досягати швидшого обміну даними та прийняття рішень. Наприклад, технологічні стартапи в Україні часто використовують гнучкі форми комунікацій з використанням Agile-підходів, які передбачають щоденні стендапи, спринт-зустрічі, активний зворотний зв'язок і прозорість цілей. Це забезпечує швидкість, адаптивність і залученість усіх членів команди [28].

У сфері обслуговування клієнтів особливо важливими є навички ефективної комунікації з зовнішніми стейкхолдерами. Якість комунікацій на

цьому рівні безпосередньо впливає на задоволення клієнтів, рівень їхньої лояльності та формування репутації компанії. Наприклад, за даними дослідження Customer Experience Trends, понад 70% клієнтів зазначили, що якісна комунікація є головним фактором, що визначає їхнє рішення залишитися з компанією або перейти до конкурентів. Це стосується не лише точності та швидкості відповіді, але й тону, емоційної складової та готовності до вирішення проблеми.

Ще одним важливим аспектом є кризові комунікації, що потребують особливої уваги в умовах нестабільності, загроз або скандалів. Вчасне інформування громадськості, клієнтів, партнерів та працівників про складну ситуацію, відкритість у поясненнях та готовність до діалогу можуть значно зменшити репутаційні ризики. Згідно з даними дослідження Edelman Trust Barometer, компанії, які прозоро комунікують у кризових умовах, зберігають до 60% довіри споживачів навіть за негативного інформаційного фону. Це свідчить про те, що комунікації є не лише інструментом, а й засобом довгострокового управління ризиками [4].

Комунікації також тісно пов'язані з питанням корпоративної культури. Через стиль спілкування, цінності, символи та ритуали формується середовище, в якому працівники почуваються або залученими, або відчуженими. Компанії, які культивують відкритість, взаємоповагу і співпрацю, демонструють вищі результати в питаннях утримання персоналу, інноваційності та загального клімату. За оцінками Gallup, працівники, які вважають, що їхній голос враховується, на 4,6 рази частіше демонструють високу мотивацію до якісної роботи. Отже, комунікації виступають як механізм формування довіри й організаційної ідентичності.

В умовах глобалізації зростає роль міжкультурних комунікацій, особливо для компаній, що працюють на кількох ринках або мають мультинаціональні команди. Відмінності у мовних кодах, системах цінностей, манерах спілкування можуть призводити до непорозумінь або конфліктів, якщо не враховуються в управлінні. Багатонаціональні

корпорації інвестують значні ресурси в навчання персоналу міжкультурної грамотності, включаючи тренінги з міжкультурного менеджменту, коучинг з глобальних комунікацій, або створення міжнародних комунікаційних гайдлайнів. Це дозволяє забезпечити єдність корпоративних стандартів за збереження локальної гнучкості.

У підсумку, комунікації охоплюють широку систему взаємодій, які не обмежуються лише передачею повідомлень, але й формують внутрішню згуртованість, зовнішнє позиціонування, рівень довіри до бренду та стабільність в умовах змін. Їх ефективність визначає, наскільки організація здатна до інновацій, адаптації та довгострокового розвитку. У цифрову епоху, коли інформаційні потоки надзвичайно насичені, саме чіткість, послідовність і стратегічність комунікацій набувають вирішального значення [5].

1.2. Класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні

Комунікації в діяльності підприємства класифікуються залежно від багатьох критеріїв, одним із головних серед яких є спрямованість інформаційного потоку. На цій основі виділяють внутрішні та зовнішні комунікації, які охоплюють різні рівні взаємодії та виконують окремі функції. Такий поділ дозволяє систематизувати інформаційні процеси та оптимізувати способи обміну даними, що є надзвичайно важливим для ефективного управління. У сучасному діловому середовищі, яке характеризується високою динамічністю, саме грамотна організація комунікацій сприяє узгодженості рішень, гнучкості та швидкому реагуванню на зміни. Внутрішні та зовнішні комунікації формують основу функціонування будь-якого підприємства незалежно від його розміру чи сфери діяльності [6].

Внутрішні комунікації охоплюють усі інформаційні потоки, що циркулюють усередині організації між її підрозділами, працівниками, керівництвом і службами підтримки. Їх основною метою є забезпечення оперативності, точності та повноти переданої інформації для узгодження дій усіх учасників процесу. Внутрішні комунікації можуть бути формальними або неформальними, а також вертикальними, горизонтальними чи діагональними. Ефективність внутрішніх комунікацій визначає рівень управлінської культури, згуртованість колективу та здатність швидко вирішувати виробничі завдання. У разі порушення комунікаційного процесу зростає ризик конфліктів, затримок, подвійного виконання завдань або виникнення стратегічних помилок.

Таблиця 1.3.

Класифікація комунікацій за різними критеріями

№	Критерій класифікації	Види комунікацій
1	За напрямом руху інформації	Внутрішні (всередині підприємства), Зовнішні (між підприємством та зовнішнім середовищем)
2	За способом передавання	Вербальні (усні, письмові), Невербальні (жести, міміка, інтонації, візуальні символи)
3	За формальністю	Формальні (через офіційні канали), Неформальні (через неофіційні зв'язки, «чутки»)
4	За напрямом обміну інформацією	Горизонтальні (між рівноправними підрозділами), Вертикальні (вгору/вниз по ієрархії), Діагональні (між підрозділами на різних рівнях)
5	За ступенем інтерактивності	Односторонні (монолог, інструкція), Двосторонні (діалог, обговорення)
6	За технічним засобом	Особисті (face-to-face), Телефонні, Електронні (email, месенджери), Візуальні (презентації, відео)
7	За змістом	Інформаційні, Мотиваційні, Контрольні, Координаційні

Зовнішні комунікації мають іншу спрямованість і включають обмін інформацією між підприємством та його зовнішніми стейкхолдерами: споживачами, постачальниками, діловими партнерами, органами влади, конкурентами, громадськістю. Ці взаємодії мають на меті побудову довгострокових відносин, формування іміджу компанії, забезпечення

прозорості діяльності та позиціонування на ринку. У зовнішніх комунікаціях велике значення мають іміджева складова, етика спілкування, якість контенту та вибір каналів поширення. Компанії, які ефективно реалізують стратегії зовнішніх комунікацій, отримують переваги у вигляді зростання рівня лояльності клієнтів, розширення мережі партнерств і зміцнення бренду. Вони також можуть швидше адаптуватися до змін ринкових умов і краще реагувати на суспільні очікування [29].

Внутрішні комунікації можуть здійснюватися у різних форматах — від усних повідомлень під час нарад до офіційних електронних листів або звітів. Із розвитком цифрових технологій дедалі більше компаній переходять на використання внутрішніх порталів, месенджерів, систем управління завданнями та корпоративних соціальних мереж. Ці інструменти дозволяють не лише пришвидшити передавання інформації, а й фіксувати її для подальшого аналізу та ухвалення рішень. Важливо, щоб працівники мали доступ до єдиної інформаційної системи, де зібрано політики, регламенти, цілі, протоколи нарад та внутрішні новини. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських процесів і формує відчуття спільної мети [7].

Окрему роль відіграє неформальна складова внутрішніх комунікацій, яка відображає міжособистісні взаємодії, обмін досвідом, підтримку в колективі та неофіційні обговорення. Хоча такі комунікації важко регламентувати, вони мають істотний вплив на загальний психологічний клімат, рівень мотивації та плинність кадрів. Керівництво може опосередковано впливати на їх якість шляхом створення безпечного та відкритого середовища, заохочення участі в корпоративних заходах і неформальних ініціативах. У компаніях з високим рівнем довіри та відкритості працівники активніше діляться інформацією, пропонують ідеї, вчасно попереджають про потенційні проблеми. Це, своєю чергою, підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

Вертикальні внутрішні комунікації реалізуються в напрямку від керівників до підлеглих і навпаки. У першому випадку йдеться про

доведення стратегічних цілей, інструкцій, планів і стандартів, у другому — про передачу результатів, зворотного зв'язку, ініціатив і пропозицій. Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками одного рівня в межах одного або різних підрозділів, що забезпечує координацію, спільне вирішення задач і обмін досвідом. Діагональні комунікації поєднують учасників з різних рівнів і відділів, що дозволяє швидко реагувати на поточні виклики, але вимагає високої культури спілкування та чіткого розмежування відповідальності. Для ефективної реалізації таких форматів важливо забезпечити рівний доступ до інформації та підтримку з боку керівництва [8].

У зовнішніх комунікаціях вагоме місце посідає публічна складова — те, як компанія презентує себе суспільству через медіа, соціальні мережі, участь у подіях або співпрацю з громадськими організаціями. Усе це формує уявлення про її надійність, професіоналізм, етичні стандарти та внесок у суспільство. Комунікаційні кампанії, спрямовані на формування репутації, зазвичай охоплюють стратегічне планування, підготовку ключових повідомлень, кризове реагування, моніторинг публічного фону. Надзвичайно важливо, щоб зовнішня комунікація була узгодженою з внутрішньою — тобто, щоб те, що компанія транслює назовні, відповідало її реальним практикам і внутрішній культурі. У разі розбіжностей виникає недовіра як з боку клієнтів, так і з боку персоналу.

1.3. Моделі комунікаційного процесу

Комунікаційний процес є однією з ключових складових управлінської та соціальної взаємодії. Для того щоб краще зрозуміти, як здійснюється обмін інформацією між учасниками, у теорії комунікацій розроблено низку моделей, що відображають структуру, етапи та впливові чинники цього процесу. Моделі дозволяють систематизувати знання про комунікацію, аналізувати ефективність взаємодії та визначати джерела можливих

перешкод. Завдяки ним можна більш глибоко оцінити не лише технічний, а й психологічний, культурний або організаційний контекст обміну інформацією. Вони використовуються як у бізнесі, так і в медіа, освіті, політиці, рекламі та інших сферах, де спілкування відіграє вирішальну роль [9].

Одна з найперших моделей комунікації була запропонована в середині ХХ століття та отримала назву лінійної або односторонньої моделі. Її класичний приклад – модель Шеннона–Вівера, яка описує комунікацію як передачу повідомлення від відправника до отримувача через канал зв'язку.

Таблиця 1.4

Основні моделі комунікаційного процесу

№	Назва моделі	Ключові елементи	Схематичне уявлення
1	Лінійна модель (Шеннона–Вівера)	Джерело → Повідомлення → Канал → Одержувач	Джерело → Канал → Одержувач
2	Інтерактивна модель	Джерело ↔ Одержувач (із зворотним зв'язком)	Джерело → Повідомлення → Одержувач → Зворотній зв'язок → Джерело
3	Транзакційна модель	Однчасна передача і прийом повідомлень з урахуванням контексту	[Джерело/Одержувач] ↔ [Джерело/Одержувач] (у спільному контексті)
4	Модель Берло (SMCR)	S – Джерело, M – Повідомлення, C – Канал, R – Одержувач	S → M → C → R
5	Модель Лассуелла	Хто? → Що? → Яким каналом? → Кому? → З яким ефектом?	Хто? → Що? → Як? → Кому? → Навіщо?

У цій моделі передбачено наявність шумів — факторів, що можуть викривити чи спотворити повідомлення під час передачі. Попри простоту, ця модель заклала основу для подальшого розвитку комунікаційної теорії, оскільки підкреслила важливість кодування, декодування та вибору каналу. Однак вона не враховує зворотного зв'язку та контексту, що згодом стало підставою для критики й удосконалення концепції.

На наступному етапі розвитку комунікаційних моделей було запропоновано двосторонні або інтерактивні моделі, які враховували взаємність процесу та вплив середовища. Однією з таких є модель Шрамма,

яка передбачає, що комунікатори водночас виступають і відправниками, і отримувачами інформації. Вона акцентує увагу на тому, що ефективність передачі повідомлень залежить від спільності досвіду між учасниками, тобто від наявності однакових кодів, символів та уявлень. Інтерактивна модель також враховує наявність зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати комунікаційний процес у режимі реального часу. Цей підхід краще пояснює природу діалогу, переговорів або обговорень, де інформація постійно уточнюється, тлумачиться й адаптується [10].

Із розвитком технологій зростає роль моделей комунікації, які враховують цифрове середовище, багатоканальність і велику кількість учасників. У XXI столітті активно використовуються транзакційні моделі, що розглядають комунікацію як одночасний, безперервний і взаємозалежний процес. За даними дослідження компанії Deloitte, понад 64% підприємств вказують на складність комунікацій саме через одночасну участь у взаємодії багатьох учасників через різні цифрові канали. У транзакційних моделях велика увага приділяється контексту, ролі невербальних сигналів, культурних відмінностей і динаміці ситуацій. Ці моделі особливо актуальні для управління проектами, де спілкування є багаторівневим і безперервним, а успіх залежить від гнучкого реагування.

У цифрову епоху комунікаційні процеси дедалі частіше відбуваються через електронні платформи, соціальні мережі, мобільні застосунки або корпоративні інструменти зв'язку. Це змінило не лише швидкість обміну інформацією, а й структуру самих моделей. Наприклад, платформи зворотного зв'язку на підприємствах дозволяють у режимі реального часу вимірювати реакції працівників на управлінські рішення. Згідно з даними McKinsey, компанії, які активно використовують внутрішні цифрові інструменти комунікації, збільшують продуктивність команд на 20–25% порівняно з тими, що дотримуються традиційних способів обміну. У межах сучасних моделей акцент робиться на двосторонності, емоційній складовій комунікації, здатності до адаптації та інтерактивності [30].

Важливим компонентом моделей комунікації є фактор шумів, тобто зовнішніх або внутрішніх перешкод, що можуть впливати на якість повідомлення. Це може бути фізичний шум (наприклад, проблеми зі зв'язком), семантичний шум (неправильне тлумачення слів), психологічний (упередженість, стрес) або культурний (відмінності в нормах спілкування). У дослідженні компанії Gartner зазначається, що понад 70% непорозумінь у колективі спричинені саме семантичними та психологічними шумами, а не технічними проблемами. Сучасні моделі комунікації дедалі частіше включають етап виявлення та мінімізації таких факторів. Це дозволяє покращити ефективність діалогу, скоротити час на вирішення конфліктів і підвищити рівень довіри між учасниками [11].

Моделі комунікаційного процесу відіграють важливу роль у бізнесі, зокрема у сфері управління персоналом, маркетингу та стратегічного планування. У сучасних організаціях дедалі частіше впроваджуються моделі, що базуються на елементах повної інтеграції каналів комунікації, де враховується взаємодія між всіма учасниками — від топменеджменту до зовнішніх партнерів. За опитуванням Harvard Business Review, лише 23% компаній мають чітко сформовану модель внутрішніх комунікацій, що враховує всі рівні взаємодії, включно з емоційним станом працівників та реакцією на зміни. Це означає, що більшість організацій ще не повністю використовують потенціал структурованої комунікації, що знижує ефективність управління. У зв'язку з цим інтерес до новітніх моделей комунікаційного процесу постійно зростає.

У сфері маркетингу та брендингу моделі комунікацій також мають велике значення. Структуроване розуміння процесу донесення інформації до споживача дозволяє будувати ефективні рекламні кампанії, формувати позитивний імідж і здійснювати управління репутацією. За даними Nielsen, кампанії, що базуються на інтегрованих комунікаційних моделях і охоплюють не менш як чотири платформи одночасно, на 37% ефективніші у створенні стійкого впізнаваного образу бренду. Це доводить, що моделі

комунікацій повинні бути адаптовані до багатоканального цифрового середовища. Вони також повинні враховувати особливості сприйняття цільової аудиторії, тон повідомлення, візуальні елементи та культурні контексти [31].

Сучасні теорії комунікації активно застосовуються в управлінні змінами, де моделі допомагають структурувати етапи донесення нової інформації, подолання опору та підтримання довіри. Практика показує, що ефективна модель комунікації в період трансформації дозволяє знизити ризики зриву впроваджень та скоротити період адаптації персоналу. Згідно зі звітом Prosci, компанії, які реалізують зміни за участі комунікаційного менеджменту, мають на 71% вищу ймовірність досягнення запланованих результатів. Це свідчить про практичну цінність моделей комунікацій не лише як аналітичного інструменту, а й як складової управлінської практики. Вони дають змогу керівникам краще планувати інформаційні кампанії, прогнозувати реакції та розробляти сценарії взаємодії [12].

Ще одна важлива тенденція — використання моделей комунікації у цифрових середовищах, зокрема в соціальних мережах, онлайн-конференціях, месенджерах і мобільних додатках. За статистикою Statista, у 2024 році близько 4,8 мільярда людей активно користувалися соціальними мережами, що робить цифрові комунікаційні моделі ключовими для будь-якої глобальної кампанії. У таких умовах особливого значення набуває етап декодування повідомлення — як саме користувач інтерпретує контент у контексті особистих переконань, емоційного стану або культурних особливостей. Це потребує нових підходів до розробки повідомлень, у яких важлива не лише змістовна, а й візуальна, емоційна та адаптивна складова. Традиційні моделі розширюються, доповнюються параметрами «реакції в реальному часі», інтерактивності та гейміфікації.

1.4. Методи та інструменти управління комунікаціями

Управління комунікаціями є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками організаційних процесів. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та інструменти, які дають змогу структурувати, контролювати та коригувати інформаційні потоки. Залежно від цілей, середовища та масштабів діяльності підприємства, вибір підходу до управління комунікаціями може істотно варіюватися. Важливою умовою є врахування специфіки цільової аудиторії, контексту взаємодії, технічних можливостей і організаційної культури. Без системного підходу до комунікацій управлінські рішення можуть бути сприйняті викривлено, що призводить до помилок, затримок або конфліктів.

Таблиця 1.5

Методи та інструменти управління комунікаціями на підприємстві

№	Метод / інструмент	Характеристика / призначення
1	Ділові наради	Формують колективне бачення, дозволяють координувати дії та приймати рішення
2	Електронна пошта	Швидкий письмовий обмін інформацією всередині та за межами організації
3	CRM-системи	Забезпечують централізоване управління комунікаціями з клієнтами
4	Внутрішній портал / інфосистема	Платформа для доступу до актуальної внутрішньої інформації та документів
5	Соціальні мережі	Засіб взаємодії з зовнішньою аудиторією, просування бренду та PR
6	Вебінари та відеоконференції	Інструменти дистанційної комунікації для внутрішніх та зовнішніх цілей
7	Прес-релізи	Формалізовані повідомлення для ЗМІ з метою формування громадської думки
8	Корпоративна газета / розсилка	Засіб інформування персоналу про новини, зміни, досягнення
9	Зворотній зв'язок (анкетування, опитування)	Дає можливість оцінити ефективність комунікацій та отримати пропозиції
10	Коучинг та тренінги	Підвищують комунікаційні компетентності співробітників

Серед основних методів управління комунікаціями виокремлюють планування, організацію, моніторинг і зворотний зв'язок. Планування охоплює визначення цілей комунікацій, ключових повідомлень, каналів

передачі інформації та графіка взаємодії. Організація включає розподіл ролей, вибір інструментів, налаштування форматів комунікації та технічної підтримки. Моніторинг передбачає оцінку ефективності комунікаційного процесу через опитування, спостереження, аналіз активності або зміни поведінки аудиторії. Зворотний зв'язок дозволяє скоригувати дії, врахувати потреби та реакції цільових груп, а також забезпечити прозорість і відкритість.

Методи управління комунікаціями застосовуються як у внутрішній, так і в зовнішній взаємодії організації, з урахуванням конкретних завдань: від інформування персоналу до впливу на громадську думку. Для внутрішньої взаємодії часто використовуються такі методи, як регулярні брифінги, щотижневі збори, електронні бюлетені, платформи для обговорення, скриньки ідей і корпоративні портали. Усе це дозволяє забезпечити систематичний потік інформації до працівників і від них, виявляти проблеми, підтримувати ініціативність і підвищувати рівень залучення. За результатами опитування компанії Gallup, підприємства, які використовують регулярні внутрішні комунікації з двостороннім зв'язком, демонструють на 21% вищу ефективність роботи команд. Це свідчить про тісний зв'язок між правильно організованим обміном інформацією та загальною результативністю бізнесу.

Інструменти управління комунікаціями включають як традиційні, так і цифрові засоби. До традиційних належать друковані видання, внутрішні оголошення, наради, усні інструктажі, телефонні дзвінки та фізичні зустрічі. Хоча ці засоби залишаються ефективними в окремих сферах, особливо в умовах обмеженого доступу до інтернету або під час невеликих зустрічей, сьогодні перевага надається цифровим інструментам. Цифровізація дозволяє централізувати управління комунікаціями, підвищити швидкість реагування та спростити доступ до інформації. Наприклад, платформи на кшталт Microsoft Teams, Slack, Asana або Trello дозволяють координувати завдання, обговорення, документацію та прогрес у режимі реального часу, що особливо актуально в умовах гібридної або дистанційної роботи [13].

Одним із ключових напрямів сучасного управління комунікаціями є використання аналітики та цифрових дашбордів для моніторингу ефективності. Аналітичні інструменти дають змогу виявити, як часто працівники відкривають інформаційні бюлетені, які теми викликають найбільший інтерес, які питання найчастіше задаються під час загальних зборів. Наприклад, згідно з даними PwC, 48% компаній у Європі вже впровадили або планують впровадити інструменти аналітики для внутрішніх комунікацій. Це свідчить про визнання значущості даних як ресурсу для прийняття рішень у сфері комунікацій. Такі підходи дозволяють не лише вимірювати рівень залученості, а й будувати прогнози щодо ефективності майбутніх комунікаційних кампаній [32].

Серед методів управління комунікацією в зовнішньому середовищі поширеними є побудова стратегії public relations, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки, пресконференції, участь у публічних заходах. Зовнішні комунікації спрямовані не лише на інформування, але й на формування позитивного іміджу, взаємодію з громадськістю, просування товарів або послуг, а також на формування довіри до бренду. Стратегія комунікації зазвичай передбачає сегментацію аудиторії, підбір релевантних каналів, побудову повідомлень, таймлайн дій і метрики результативності. За звітом HubSpot, компанії, які використовують принаймні три зовнішні канали комунікації одночасно, отримують на 67% більше зацікавлення споживачів у порівнянні з тими, що обмежуються лише одним каналом. Це підтверджує важливість багатоканального підходу.

Комунікації також потребують управління під час змін або криз. У таких випадках використовуються спеціальні методи кризових комунікацій: попереднє планування сценаріїв, оперативне поширення офіційної інформації, централізований контроль за повідомленнями, визначення речника та створення базових меседжів. Досвід показує, що компанії, які мають заздалегідь підготовлену систему антикризових комунікацій, значно швидше відновлюють довіру та зменшують репутаційні ризики. За

дослідженням Edelman Trust Barometer, 63% споживачів вважають, що прозора та чесна комунікація під час кризи важливіша за сам факт помилки чи проблеми. Це підкреслює необхідність навчання працівників основам управління репутацією та кризовим комунікаціям [14].

У межах внутрішніх комунікацій важливе місце займає формування зворотного зв'язку — як у формі опитувань, так і через регулярні зустрічі з керівництвом. Згідно з даними компанії OfficeVibe, 65% працівників вважають, що отримують недостатньо зворотного зв'язку, тоді як у компаніях з добре налагодженими внутрішніми опитуваннями рівень задоволеності персоналу зростає на 18%. Інструменти для збору фідбеку можуть бути анонімними або персоналізованими, але їх спільною рисою має бути швидкий аналіз і реакція на виявлені проблеми. Крім того, важливо не лише запитувати, а й показувати, що думка працівників враховується: це збільшує рівень довіри та скорочує текучість кадрів. Коли працівники бачать вплив свого зворотного зв'язку на рішення керівництва, формується цінність їхньої участі в комунікаційному процесі [33].

У цифровому середовищі особливої актуальності набувають візуальні інструменти комунікації, такі як інфографіка, відеоінструкції, анімаційні ролики, динамічні презентації. Дослідження Cisco показує, що до 2025 року понад 82% всього інтернет-трафіку припадатиме на відеоконтент, що свідчить про зміну переваг у способах сприйняття інформації. Компанії, які використовують відеоканал як основний засіб комунікації з персоналом або клієнтами, відзначають на 54% вищий рівень залучення у порівнянні з текстовим контентом. Візуалізація дозволяє передавати складну інформацію швидше та ефективніше, особливо в умовах інформаційного перевантаження. Інструменти на кшталт Canva, Powtoon, Prezi та Vyond сьогодні активно використовуються в управлінських комунікаціях [15].

Сучасні методи управління комунікаціями також передбачають використання чат-ботів та автоматизованих сервісів підтримки, що дозволяють зменшити навантаження на персонал і забезпечити цілодобовий

контакт. Згідно зі звітом IBM, 70% рутинних запитів у компаніях можуть бути оброблені автоматизованими інструментами, що дозволяє зекономити до 30% витрат на службу підтримки. Це особливо актуально для великих організацій або компаній, що працюють у кількох часових поясах. Боти дозволяють стандартизувати відповіді, збирати дані для аналітики та перенаправляти складні запити до фахівців. Такий інструмент поєднує в собі ефективність, економічність і масштабованість.

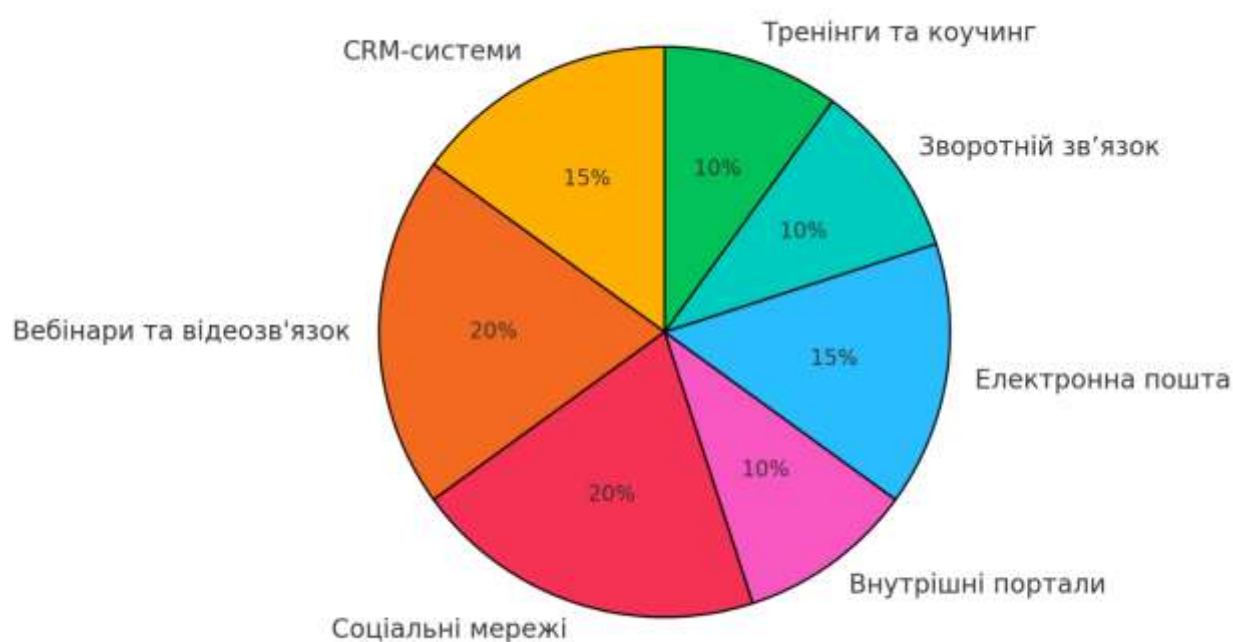


Рис. 1.1. Сучасні методи управління комунікаціями

Не менш важливими інструментами управління є календарі комунікацій та редакційні плани, які дозволяють планувати повідомлення відповідно до внутрішнього ритму організації або зовнішніх подій. Наприклад, планування внутрішніх новин щотижня або щомісяця за задалегідь визначеними темами дозволяє уникнути хаотичності та інформаційного шуму. Компанії, які мають стабільну редакційну стратегію, демонструють на 28% вищу ефективність комунікацій, оскільки працівники очікують на регулярну інформацію, а не спорадичні звернення. Це створює

відчуття стабільності, чіткої структури та прозорості процесів. Крім того, такі підходи дозволяють уникати дублювання інформації або перевантаження повідомленнями.

Ще одним поширеним методом є інтеграція внутрішніх комунікацій із системами управління проєктами та продуктивністю. Наприклад, об'єднання Slack або Microsoft Teams із Asana, Jira або Notion дозволяє скоротити кількість зайвих повідомлень і перенести комунікацію ближче до задач. За даними Workato, компанії, що інтегрували понад п'ять бізнес-систем у єдине середовище, за рік підвищили продуктивність команди на 31%. Це особливо важливо в умовах динамічного середовища, коли затримки в комунікації безпосередньо впливають на фінансові результати. Усі повідомлення, звіти, задачі й рішення стають доступними в одному просторі, що значно зменшує втрати часу на координацію.

Ефективне управління комунікаціями неможливе без оцінювання результатів. Методи вимірювання включають як кількісні, так і якісні показники — кількість переглядів повідомлень, час відповіді, рівень відкриття електронних листів, частку позитивних відгуків. У звіті Smarp зазначено, що у компаніях, які системно вимірюють ефективність внутрішніх повідомлень, рівень участі працівників у 2,3 раза вищий. Крім цифрової аналітики, ефективним є також використання фокус-груп, глибинних інтерв'ю та емоційних карт для аналізу сприйняття комунікацій. Такі методи допомагають зрозуміти не лише рівень поінформованості, а й довіру до джерел, відчуття залученості, реакцію на тон повідомлень [16].

У зовнішніх комунікаціях аналітика охоплює моніторинг охоплення аудиторії, трафіку, клікабельності, активності в соціальних мережах, зворотного зв'язку споживачів і медіаприсутності бренду. Платформи на кшталт Google Analytics, Brandwatch, Sprout Social або Meltwater дозволяють відстежувати показники в реальному часі й коригувати стратегії. За даними Statista, 76% компаній щодня аналізують свої зовнішні комунікаційні показники, а 39% коригують повідомлення одразу після виявлення

негативних реакцій. Це підтверджує необхідність гнучкого підходу до управління зовнішньою взаємодією, особливо в умовах інформаційної відкритості. Комунікаційні збої швидко стають публічними, а репутаційні втрати можуть перевищити прямі фінансові збитки.

У сфері HR-комунікацій активно використовуються платформи для адаптації нових працівників, внутрішні академії, e-learning системи з модулями інтерактивного навчання. Наприклад, використання LMS-систем (Learning Management Systems), як-от Moodle, TalentLMS або SAP Litmos, дозволяє не лише навчати персонал, але й інтегрувати навчальний контент у внутрішню комунікаційну структуру. Компанії, які поєднують навчання з комунікаціями, відзначають на 42% швидшу адаптацію новачків і на 30% вищу довгострокову утримуваність кадрів. Це пояснюється тим, що нові працівники з перших днів відчувають залученість і цінність своєї участі в організаційному житті. Такий підхід забезпечує не лише розвиток компетенцій, а й формує культуру відкритої взаємодії [34].

В умовах гібридної або дистанційної роботи зросла потреба в інструментах синхронної та асинхронної комунікації. Якщо відеозустрічі через Zoom або Google Meet забезпечують живу взаємодію в режимі реального часу, то платформи як Miro або Loom дозволяють передавати інформацію асинхронно — тоді, коли це зручно учаснику. За дослідженням Buffer, 57% віддалених працівників вважають, що асинхронні комунікації дають змогу краще фокусуватись і уникати стресу від постійної онлайн-присутності. Це свідчить про зростаючу роль гнучких інструментів у структурі корпоративного спілкування. Асинхронність дозволяє зменшити кількість непотрібних нарад і краще зберігати баланс між роботою та особистим життям.

Завдяки розвитку технологій, методи та інструменти управління комунікаціями продовжують змінюватися, перетворюючись із простої передачі повідомлень на інтегровану систему управління взаємодією, поведінкою, мотивацією і довірою. Кількість каналів, швидкість

інформаційного обміну, потреба в персоналізації та емоційній інтелігентності лише підкреслюють необхідність структурованого підходу до цієї сфери. Успішне управління комунікаціями дозволяє не лише досягати стратегічних цілей, але й створювати сталі організаційні зв'язки, які витримують зміни середовища. Саме тому інвестиції в інструменти, аналітику та розвиток комунікативної компетентності стають пріоритетом для більшості конкурентоспроможних компаній. У майбутньому роль управління комунікаціями лише зростатиме в умовах зростання складності бізнесу та цифрової глобалізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Агробізнес «Газда» знаходиться в с. Волоське, вулиця Матросова, будинок 17, Дніпропетровському районі, Дніпропетровській області. Керівник ПП «Агробізнес «Газда» - Жаура Вадим Сергійович.

Головною метою діяльності підприємства є розвиток аграрного сектору та постачання якісної сільськогосподарської продукції як для місцевого ринку, так і для інших регіонів.

Серед основних завдань підприємства можна виділити такі:

- вирощування сільськогосподарських культур (зернових, олійних, технічних, овочевих) з дотриманням високих стандартів якості;
- використання сучасних технологій для обробітку ґрунту, внесення добрив і засобів захисту рослин;
- ефективне управління ресурсами підприємства, зокрема земельними угіддями, трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами;
- постійне підвищення конкурентоспроможності завдяки впровадженню інновацій у виробничі процеси та систему управління.

Крім вищезазначених напрямів господарство займається наступним:

- оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами;
- виробництво м'яса свійської птиці та кролів;
- посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- оптова торгівля фруктами та овочами;

- діяльність кафе.

Дані про склад та структуру земельних угідь підприємства наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь в ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відношення 2024 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4360	100	5349	100	4708	100	4758	100	109,1
в т.ч. с/г угідь	4010	92,0	4945	92,4	4358	92,6	4408	92,6	109,9
з них ріллі	3660	83,9	4541	84,9	3954	84,0	4006	84,2	109,5
Приходиться на 1 робітника:									
- с/г угідь	41,8	–	53,2	–	45,4	–	50,7	–	121,3
- ріллі	38,1	–	48,8	–	41,2	–	46,0	–	120,8

За період 2021-2024 рр. площа сільськогосподарських угідь зросла на 9,9%, що відповідно позначилося і на збільшення ріллі на 9,5%. Площа пасовищ зросла на 14,9%. У структурі земельних угідь найбільшу питому вагу займає рілля, яка збільшилась з 83,9% до 84,2% (табл. 2.1). Кількість сільськогосподарських угідь та ріллі, що припадає на одного робітника збільшилось в 2024 році проти 2021 року на 21,3% та 20,8% внаслідок збільшення сільськогосподарських угідь та ріллі і зменшення середньорічної кількості працівників на 9,4%.

Приватне підприємство «Агробізнес «Газда» має в своєму складі ферму ВРХ, автогараж, центральний склад, рільницькі бригади, ремонтну майстерню. Динаміку та структуру товарної продукції по підприємству наведено у табл. 2.2.

За даними табл. 2.2. продукція рослинництва ПП «Агробізнес «Газда» за період з 2021 по 2024 рік збільшилась на 29,2%. Галузь рослинництва займає основну частку в галузевій структурі господарства. Питома вага

продукції рослинництва у структурі товарної продукції за останні роки збільшилася на 2,4 п., а її приріст склав 32,5%.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції в ПП «Агробізнес Газда»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	3264,8	30,9	5182,1	32,4	3614,3	25,7	1951,5	14,3
Жито	-	-	52,3	0,3	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	-	-	-	-	66,0	0,5	556,1	4,1
Ячмінь озимий	-	-	1990,3	12,4	448,8	3,2	-	-
Ячмінь ярий	651,6	6,2	-	-	-	-	1134,0	8,3
Горох	0,4	-	209,0	1,3	58,5	0,4	96,1	0,7
Просо	-	-	26,1	0,2	165,4	1,2	513,3	3,8
Овес	63,0	0,6	-	-	-	-	-	-
Соняшник	5802,2	54,9	7375,6	46,1	9553,9	68,0	9096,6	66,6
Ріпак озимий	-	-	852,6	5,3	-	-	115,2	0,8
Баштанні продовольчі	4,2	-	-	0,0	-	-	-	-
Інша продукція рослинництва	410,1	3,9	91,3	0,6	58,5	0,4	43,2	0,3
Всього по рослинництву	10196,2	96,5	15779,3	98,5	13965,3	99,3	13506,1	98,9
ВРХ	279,6	2,6	109,8	0,7	-	-	13,2	0,1
Інша продукція тваринництва	1,1	-	1,3	-	1,1	-	-	-
Всього по тваринництву	280,6	2,7	111,1	0,7	1,1	0,0	13,2	0,1
Послуги в сільському господарстві	88,4	0,8	121,7	0,8	92,9	0,7	130,81	1,0
Всього по підприємству	10565,3	100	16012,1	100,0	14059,3	100,0	13650,12	100,0

В структурі товарної продукції галузі рослинництва за 2021-2024 рр. пріоритетний напрям закріпився за вирощуванням зернових та зернобобових культур та соняшнику. Виробництво озимої пшениці знизилось на 40,2%, а соняшнику зросло на 56,8%, питома вага якого у структурі товарної продукції зросла на 11,7 п.

На озброєнні ПП «Агробізнес «Газда» на початок 2024 р. знаходяться основні засоби вартістю 13153,14 тис. грн. Фондозабезпеченість основними та оборотними засобами ПП «Агробізнес «Газда» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних і оборотних засобів в ПП «Агробізнес Газда»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
					+, –	%
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	7288,38	9253,86	11859,54	13153,14	5864,76	180,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7565,58	10474,86	12963,06	11298,54	3732,96	149,3
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	181,8	187,1	272,1	298,4	116,6	164,2
Фондоозброєність праці в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	75,9	99,5	123,5	151,2	75,3	199,1
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн. основних фондів, грн.	174,0	207,6	142,3	124,5	-49,4	71,6
Фондомісткість 100 грн. валової продукції, грн.	0,6	0,5	0,7	0,8	0,2	139,7
Вартість оборотних фондів в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,9	2,1	3,0	2,6	0,7	135,9

За період 2021-2024 рр. зросла середньорічна вартість основних фондів на 80,5%, а оборотних – на 49,3. У зв'язку із зростанням вартості основних фондів на 64,2% зросла фондозабезпеченість. Фондовіддача зменшилась на 24,4%, а фондомісткість збільшилась на 39,7%.

Для оцінки діяльності підприємства розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності за 2021-2024 рр. (табл. 2.4).

Більшість основних показників виробничо-господарської діяльності за 2021-2024 рр. мають тенденцію до зростання. Разом з тим спостерігається

зниження урожайності зернових і зернобобових на 67,2%, а соняшнику – на 38%.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2021 р.
Приходиться на 100 га с/г угідь, тис.грн.					
- основних фондів	181,8	187,1	272,1	298,4	164,2
- виробничих витрат	199,5	97,7	279,2	314,0	157,4
Вироблено валової продукції в співставних цінах, тис.грн в розрахунку на:					
-100 га с/г угідь	256,9	318,3	293,3	308,1	119,9
-1 грн. основних фондів	1,41	1,70	1,08	1,03	73,1
-1 середньорічного робітника	107,3	169,2	133,1	156,1	145,5
Урожайність					
- зернових і зернобобових	24,7	26,9	18,1	8,1	32,8
- соняшника	16,6	15,2	17,2	10,3	62,0
Рівень рентабельності, %	19,9	17,0	16,3	-13,2	-

Тенденція до зниження урожайності спостерігається у 2024 р. поряд із зростанням витрат на виробництво. У 2024 р. підприємство отримало збитки, рівень збитковості складає 13,2%.

2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану дають можливість оцінити потенціал підприємства. Тому для дослідження були обрані наступні показники: ліквідності (платоспроможності), ділової активності та фінансової стійкості.

Платоспроможність є одним із ключових показників фінансового стану підприємства, що відображає його здатність своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Виділяють фактичну (поточну) платоспроможність, що характеризує ситуацію на конкретну дату, та прогнозовану – очікувану в найближчому або віддаленому майбутньому. Для

внутрішнього аналізу платоспроможності зазвичай використовують оцінку грошових потоків підприємства. Зовнішня оцінка здійснюється переважно через аналіз показників ліквідності. Показники ліквідності по господарству наведені у табл.2.5

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПП «Агробізнес «Газда»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2020 р. (+, -)
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	11,91	23,05	30,65	33,94	7,21	-4,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,00	9,70	12,43	7,10	1,21	-0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	5,15	8,56	3,97	0,28	0,26
Коефіцієнт ліквідності запасів	9,91	13,35	18,22	26,84	6,00	-3,91
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	1,98	4,55	3,87	3,13	0,93	-1,05
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,50	0,22	0,26	0,32	1,07	0,57
Коефіцієнт мобільності активів	0,54	0,63	0,61	0,66	0,59	0,06
Коефіцієнт співвідношення активів	1,16	1,68	1,58	1,96	1,46	0,30
Коефіцієнт критичної ліквідності	7,42	16,93	19,90	18,43	4,30	-3,12

Інформація, представлена в таблиці 2.5, свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства. Станом на кінець 2024 року воно здатне негайно покрити 28% своїх найтерміновіших зобов'язань. У 2023, 2022 та 2021 роках показник перевищував нормативні значення завдяки переважанню оборотних активів над обсягом зобов'язань. Це також позитивно вплинуло на коефіцієнт термінової ліквідності, який протягом аналізованого періоду перевищував рекомендований рівень у 70–80%. На кінець 2024 року значення цього коефіцієнта знизилось на 0,79 пункту та становило 1,21, що підтверджує здатність підприємства вчасно погашати

борги. Аналогічно, коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2020–2024 років залишався вищим за 1, що є ознакою стабільної платоспроможності. Незважаючи на зниження коефіцієнта критичної ліквідності на 3,12 пункту, його значення залишається вищим за одиницю, що свідчить про надмірно високий рівень ліквідності та можливе нераціональне використання поточних активів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПП «Агробізнес Газда»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2012 р. до 2008 р. (+, -)
Середній розмір дебіторської заборгованості	1394,6	1632,8	1403,2	1205,8	-188,8
Середній розмір запасів	5189,6	6159,1	9050,6	9117,9	3928,3
Середній розмір кредиторської заборгованості	458,0	388,7	401,3	818,4	360,4
Чистий прибуток	2307,4	6190,8	2146,3	-6524,8	-8832,1
Власний капітал	13540,6	19555,8	20314,8	13743,8	203,3
Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	0,8	0,9	0,7	0,8	-0,1
Оборотність дебіторської заборгованості					
Днів	47,5	36,7	35,9	31,8	-15,7
Оборотів	7,6	9,8	10,0	11,3	3,7
Оборотність запасів					
Днів	176,8	138,5	231,7	240,5	63,6
Оборотів	2,0	2,6	1,6	1,5	-0,5
Тривалість операційного циклу, дні	224,3	175,2	267,7	272,3	47,9
Оборотність кредиторської заборгованості:					
Днів	15,6	8,7	10,3	21,6	6,0
Оборотів	23,1	41,2	35,0	16,7	-6,4
Оборотність власного капіталу:					
Днів	424,3	372,1	510,5	449,1	24,8
Оборотів	0,8	1,0	0,7	0,8	0,0
Тривалість фінансового циклу, дні.	208,7	166,5	257,4	250,7	41,9
Період окупності власного капіталу	5,4	2,7	9,3	–	–
Коефіцієнт сталості економічного росту	0,2	0,3	0,1	–	–

Показники ділової активності характеризують ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Вони відображають доцільність застосування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також є індикатором якості управління та перспектив розвитку підприємства (табл. 2.6).

Упродовж 2021-2024 років виручка від реалізації зросла на 29%, при цьому середній розмір дебіторської заборгованості скоротився на 13,5%, а середній обсяг кредиторської – навпаки, збільшився на 78,7%. Спостерігається зменшення оборотності капіталу на 0,05 оберту, що свідчить про певні прорахунки керівництва в інвестуванні фінансових ресурсів у структуру активів. Зростання кредиторської заборгованості, ймовірно, є вимушеним заходом щодо залучення зовнішнього фінансування для забезпечення поточних активів. Це зумовлено як надмірним вкладанням власного капіталу в дебіторську заборгованість, так і збитковістю підприємства у 2024 році, через що залучення банківських кредитів стало не вигідним. У зв'язку з цим підприємство обрало стратегію фінансування операційної діяльності шляхом використання безкоштовних джерел - зокрема кредиторської заборгованості.

Варто зазначити, що підприємство впродовж 2020–2024 років не користувалося банківськими кредитами, що підтверджує обрану ним модель стабілізації фінансово-господарської діяльності. Середній строк погашення кредиторської заборгованості у 2024 році становив 21,6 днів, тоді як дебіторської - 31,8 днів. Показник оборотності дебіторської заборгованості зріс на 3,7 оберти порівняно з 2021 роком і склав 11,3 обороти на рік. Водночас кількість оборотів кредиторської заборгованості знизилася на 6,4 оберти.

Що стосується оборотності запасів, то в 2024 році вона становила 1,5 оберти або 240,5 днів. Попри те, що оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості перебуває в межах нормативу (0-60 днів),

неефективне управління цими ресурсами уповільнює виробничий процес і негативно впливає на рівень ділової активності підприємства.

Для детального аналізу фінансового ПП «Агробізнес Газда» розрахуємо показники рентабельності (табл. 2.7). Слід зазначити, що у 2024 р. підприємством отримано 8832,1 тис.грн. чистого збитку. Попри це за період 2020-2023 рр. підприємство отримувало прибуток який мав тенденцію до зниження, і у 2023 р. знизився на 39% порівняно з 2022 р.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання. Динаміка показників рентабельності наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПП «Агробізнес «Газда»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р. (+, -)
Валова рентабельність реалізованої продукції, %	35,1	34,3	33,2	26,7	-0,2	-35,2
Рентабельність операційної діяльності, %	54,4	21,1	38,0	3,0	-33,0	-87,5
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	54,4	21,8	38,7	15,3	-47,8	-102,2
Рентабельність власного капіталу, %	44,5	17,0	31,7	10,6	-47,5	-92,0
Рентабельність сумарного капіталу, %	42,7	17,4	31,2	11,1	-29,9	-72,7

За даними табл. 2.7 за період 2020-2024 рр. спостерігається поступове зниження всіх показників рентабельності, і у 2024 р. маємо тільки рівень збитковості. Безумовно це пов'язано насамперед з широкомасштабним вторгненням росії в Україну, неможливістю вести нормальну фінансово-

господарську діяльність, постійну загрозу обстрілів, надмірне податкове навантаження та зубожіння більшої частини населення.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Агробізнес Газда»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2020 р. (+, -)
Коефіцієнт економічної незалежності	0,95	0,97	0,98	0,98	0,92	-0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,05	0,03	0,02	0,02	0,08	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,03	1,02	1,02	1,09	0,04
Коефіцієнт фінансування	21,15	35,74	49,06	50,29	11,15	-10,01
Коефіцієнт заборгованості	0,05	0,03	0,02	0,02	0,09	0,04
Коефіцієнт маневреності	0,52	0,62	0,60	0,65	0,56	0,04
Коефіцієнт інвестування	2,37	2,72	2,60	2,97	2,32	-0,05
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,91	0,61	0,61	0,81	0,97	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості (I)	0,95	0,97	0,98	0,98	0,92	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості (II)	21,15	35,74	49,06	50,29	11,15	-10,01

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт фінансової стійкості перебував у межах допустимих значень. Показник економічної самостійності виявляє загальну тенденцію до зростання, хоча у 2024 році спостерігалось його незначне зниження на 0,04 пункту. Коефіцієнт фінансування у 2024 році свідчить про те, що на кожен гривню залучених коштів припадає 11 гривень

15 копійок власного капіталу. Водночас, у порівнянні з 2020 роком, цей показник демонструє зниження.

Коефіцієнт концентрації позикових коштів підвищився на 0,04 пункту, що свідчить про те, що основними джерелами залученого капіталу для підприємства є кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також поточні зобов'язання за розрахунками. Коефіцієнт маневреності також зріс на 0,04 пункту і вказує, що у 2024 році 56 копійок із кожної гривні власного капіталу вкладено в найбільш ліквідні активи, тоді як у 2023 році цей показник становив 65 копійок.

2.3. Оцінка існуючої системи комунікацій підприємства

ПП «Агробізнес «Газда» активно застосовує різноманітні форми комунікації як із зовнішніми суб'єктами, так і всередині підприємства. Керівництво має постійно підтримувати як прямий, так і зворотний зв'язок із менеджментом нижчого рівня, а через них — з усіма працівниками пивзаводу. Профспілкові організації, у свою чергу, зобов'язані підтримувати контакт із законними представниками найманих працівників.

Комунікативні моделі - це формати взаємодії членів колективу або команди, що відрізняються напрямками руху інформації, роллю лідера та ефективністю в межах різних типів завдань. Менеджери можуть формувати централізовані структури обміну інформацією у випадку простих, рутинних завдань. У разі вирішення складних питань (наприклад, вибір стратегії розвитку підприємства), навпаки, доцільніше застосовувати децентралізовану модель, що забезпечує ширшу взаємодію та кращу інформаційну підтримку.

На підприємстві функціонують як вертикальні, так і горизонтальні комунікаційні канали. Вертикальні зв'язки охоплюють рух інформації вгору і вниз у межах ієрархічної структури: між керівниками, менеджерами та їх підлеглими. Для підвищення ефективності такі комунікації мають бути

двосторонніми, тобто мати активний зворотний зв'язок, оскільки це значно підвищує результативність обміну інформацією.

Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками, які перебувають на одному рівні управління. Вони сприяють координації дій між підрозділами та мають важливе значення в діяльності робочих команд, особливо коли йдеться про співпрацю між різними відділами. Інформація в межах вертикальної структури передається з одного рівня на інший, як правило, зверху вниз, хоча ефективний зворотний потік також є необхідним.

Оцінювання ефективності комунікаційного процесу на ПП «Агробізнес «Газда» здійснюється на основі експертних оцінок.

Таблиця 2.6

Оцінювання якості комунікаційної взаємодії на підприємстві ПП «Агробізнес «Газда» відповідно до встановлених параметрів.

Засіб комунікації	Оцінка ефективності за критеріями		
	Досягнення цілі	Діалог	Задоволеність
Безпосереднє спілкування	100%	90%	70%
Електронна пошта	100%	85%	80%
Сайт	80%	65%	60%
Опитування за допомогою гугл-форм	100%	75%	80%
Виступи на семінарах	70%	90%	85%
Відеоконференції (платформи ZOOM, TEAMS, GOOGLE MEET)	95%	75%	85%
Публікації в друкованих виданнях	50%	55%	60%
Публікації в електронних виданнях	50%	60%	65%
Телефонна розмова	100%	90%	85%

З аналізу таблиці можна зробити висновок, що найрезультативнішими засобами комунікації є електронна пошта та телефонна розмова. Як і в більшості організацій, у ПП «Агробізнес «Газда» існують як формальні, так і неформальні комунікаційні структури.

Одним із прикладів неформального каналу зв'язку є так званий «чутковий» канал. Поширення чуток зазвичай відбувається в місцях

скупчення працівників – таких як їдальні, коридори чи біля кавових автоматів. Завдяки швидкості передачі інформації, цей канал нерідко використовується керівництвом для цілеспрямованого поширення певних повідомлень. Хоча чуткам часто приписують ненадійність, дослідження показують, що від 80% до 99% з них є достовірними, якщо йдеться про події чи зміни в самій компанії. Утім, важливо з обережністю ставитися до пліток, які стосуються особистого життя працівників або є емоційно забарвленими.

Якість внутрішніх організаційних комунікацій оцінимо за формулою:

$$Y_{ok} = f(K_{шв}; K_i) \quad (2.1)$$

$K_{шв}$ - коефіцієнт швидкості передачі інформації: відображає, наскільки оперативно інформація проходить каналами зв'язку в організації. Чим вищий показник, тим швидше співробітники отримують необхідну інформацію для прийняття рішень.

K_i - коефіцієнт інформативності: показує, наскільки зміст інформації відповідає потребам управлінського процесу, тобто її актуальність, повнота, точність, зрозумілість.

Формула вказує, що якість комунікацій в організації залежить як від технічної швидкості та оперативності передачі ($K_{шв}$) так і від змістової цінності й придатності інформації (K_i).

$K_{шв}$ - ступінь швидкості передачі інформації, тобто це середній час, потрібний для передачі управлінської інформації (у годинах/днях). Ми провели опитування серед співробітників запитуючи чи отримують вони необхідну інформацію вчасно за 10 бальною шкалою, і в середньому їх відповідь була від 3 до 5, за шкалою швидкості $K_{шв} = 0,375$, якщо ми візьмемо 5 годин. Це низький рівень швидкості комунікацій.

K_i - інформативність інформації, задаючи питання «Чи є отримана інформація повною та корисною для прийняття рішень?» за шкалою від 1 до 10 отримали показник в середньому 75% інформації є повністю зрозумілою і корисною. Тобто $K_i=0,75$.

Таким чином, $Y_{ok} = K_{шв} \times K_i$, або $0,625 \times 0,75 = 0,47$

За нормативами, якщо Яок:

0,9 – 1,0 - дуже висока якість комунікацій

0,7 – 0,89 - достатній рівень

0,5 – 0,69 - середній, є проблеми

< 0,5 - критично низька якість комунікацій

Тобто, ПП «Агробізнес Газда» має критично низьку якість комунікацій внутрішніх комунікацій і це негативно позначається на ефективності діяльності підприємства. На підприємстві існують перешкоди, які заважають ефективним комунікаціям.

До основних бар'єрів у комунікаційному процесі належать такі: перешкоди, пов'язані зі сприйняттям інформації; семантичні труднощі; невербальні бар'єри; відсутність або низька якість зворотного зв'язку; недостатній рівень навичок слухання. В організаційному середовищі до ускладнень у комунікації також належать: спотворення змісту повідомлень, перевантаження інформацією та недосконала організаційна структура.

У сучасних умовах високої напруги одна й та сама інформація може бути сприйнята по-різному - інтерпретація залежить від індивідуального досвіду, світогляду або навіть може бути повністю відкинута. Семантичні розбіжності нерідко стають причиною нерозуміння, оскільки немає гарантії, що отримувач точно інтерпретує зміст слів, ужитих відправником. Бувають ситуації, коли одержувач не знає значення певного терміна або мовного звороту, що особливо актуально в умовах активного використання англіцизмів.

Серйозною проблемою виступає також відсутність ефективного зворотного зв'язку. Він відіграє ключову роль у комунікаційному процесі, адже дозволяє з'ясувати, чи правильно було сприйнято й витлумачено повідомлення, надане відправником.

Щодо спотворення повідомлень, то в процесі їхнього проходження по вертикалі в межах організації — як у напрямку зверху вниз, так і знизу вгору — інформація часто змінює свій зміст. Причини цього можуть бути різними:

від випадкових комунікаційних помилок до свідомого викривлення з боку керівника, який не погоджується зі змістом повідомлення й адаптує його під власні інтереси. Ще однією причиною є фільтрація інформації, коли зміст повідомлень змінюється або затримується з метою передати лише ті дані, що стосуються певного рівня або підрозділу організації.

Для оптимізації передачі інформації та пришвидшення комунікаційного процесу в організації активно використовуються цифрові інструменти, зокрема месенджер Viber.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії покращення комунікаційної системи

Успішна стратегія покращення комунікаційної системи передбачає ретельну підготовку, що починається з діагностики існуючих комунікаційних процесів. Важливо ідентифікувати канали, які використовуються на підприємстві, рівень їх ефективності, ступінь охоплення аудиторії та якість взаємодії. За даними дослідження PwC, понад 60% компаній у Центральній Європі визнають, що їхня система комунікації не відповідає сучасним вимогам, а основними проблемами є перевантаження інформацією, низька швидкість передачі повідомлень і відсутність довіри до джерел. На цьому етапі доцільно застосовувати опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи та аналіз цифрової активності працівників або клієнтів. Отримані результати дозволяють сформулювати чітке уявлення про сильні й слабкі сторони наявної системи, що лягає в основу подальшого стратегічного планування [16].

Одним із перших кроків стратегії є чітке формулювання цілей комунікацій. Вони можуть бути як внутрішніми (підвищення інформованості працівників, покращення командної взаємодії, зменшення конфліктів), так і зовнішніми (посилення бренду, підвищення довіри споживачів, розширення ринкової присутності). За результатами дослідження Deloitte, компанії, які

визначають комунікаційні цілі в межах загальної корпоративної стратегії, на 32% ефективніше досягають операційних результатів. Цілі мають бути вимірюваними, реалістичними, чітко сформульованими та прив'язаними до часових рамок. Це дозволяє точно відслідковувати результати і своєчасно коригувати заходи в разі змін умов.



Рис. 3.1. Схема стратегії покращення комунікаційної системи ПП «Агробізнес «Газда»

Наступним етапом є сегментація цільової аудиторії, яка дозволяє персоналізувати комунікаційні повідомлення. У внутрішньому середовищі це може бути поділ за рівнями управління, функціональними підрозділами, віковими або професійними групами. У зовнішньому — за типами клієнтів, регіонами, рівнем лояльності або каналами взаємодії. Згідно з даними

Salesforce, персоналізовані комунікації збільшують конверсію клієнтів на 26%, а в середині компанії сприяють зростанню залученості на 18%. Сегментування допомагає уникнути шаблонності, створює відчуття індивідуального підходу і підвищує ефективність кожного комунікаційного елемента [17].

Особливе місце в стратегії покращення комунікаційної системи займає вибір каналів передачі інформації. У сучасному середовищі підприємства використовують поєднання традиційних (збори, друковані оголошення, телефонні дзвінки) і цифрових інструментів (електронна пошта, корпоративні портали, соціальні мережі, відеоконференції, мобільні застосунки). У дослідженні Smarq вказано, що компанії, які застосовують омніканальну модель комунікації, мають рівень інформованості працівників на 43% вищий, ніж ті, що обмежуються одним або двома каналами. Ефективна стратегія передбачає не лише вибір каналів, але й визначення частоти повідомлень, типів контенту та відповідальних осіб за кожний формат.

Щоб зробити стратегію повноцінною, важливо також передбачити систему оцінювання її реалізації. Вимірювання ефективності комунікацій базується на таких показниках, як рівень охоплення повідомлень, відкритість листів, зворотний зв'язок, кількість переглядів або участі в обговореннях. У зовнішньому середовищі додаються метрики клієнтської активності, трафік, тривалість сесій, показник утримання аудиторії, кількість переходів на сайт, обсяг продажів або динаміка репутаційного рейтингу. За дослідженням HubSpot, компанії, які щомісяця аналізують щонайменше п'ять ключових показників комунікаційної активності, на 29% швидше виявляють і усувають слабкі місця у взаємодії. Аналітика допомагає оперативно коригувати повідомлення, змінювати частоту, відмовлятися від неефективних каналів або підсилювати ті, що демонструють результати.

Важливою складовою успішної реалізації стратегії є призначення відповідальних осіб або створення спеціалізованих комунікаційних команд.

Такі команди відповідають за координацію повідомлень, дотримання стандартів комунікацій, моніторинг ефективності каналів і швидку реакцію на зміни. Це свідчить про необхідність не просто запроваджувати комунікаційну стратегію, а й надавати їй належну організаційну підтримку. Централізація функцій дозволяє уникнути хаосу, дублювання повідомлень або суперечливих інтерпретацій, які знижують довіру до системи [18].

У процесі реалізації стратегії надзвичайно важливим є постійний перегляд і адаптація підходів, оскільки зовнішнє середовище змінюється, а потреби аудиторій еволюціонують. Крім того, постійне оновлення змісту та форми повідомлень зберігає інтерес аудиторії й підвищує ефективність комунікацій.

Особливу увагу в стратегії покращення комунікаційної системи слід приділити культурному аспекту. Культура спілкування, стиль повідомлень, рівень відкритості та взаємоповаги мають прямий вплив на якість взаємодії. За даними Gallup, у компаніях, де працівники вважають комунікацію чесною і прозорою, рівень залученості є в середньому на 34% вищим. Формування комунікаційної культури включає навчання працівників основам етичного спілкування, навичкам активного слухання, наданню конструктивного зворотного зв'язку, а також моделювання поведінки з боку керівництва. Такий підхід не лише покращує внутрішній клімат, а й підвищує результативність всієї комунікаційної системи.

Таблиця 3.1.

Ефективність реалізації стратегії покращення комунікаційної системи

ПП «Агробізнес «Газда» за основними показниками

Заходи стратегії	Очікуваний результат	Фактичний результат	Ефективність (%)	Коментар
Впровадження CRM-системи	Зменшення часу обробки запитів на 30%	Зменшення на 27%	90%	Майже досягнуто цілі
Активізація соціальних мереж та PR	Зростання охоплення аудиторії на 50%	Зростання на 58%	116%	Перевищено очікування
Оптимізація внутрішніх	Підвищення швидкості прийняття	Підвищення на 17%	85%	Потребує додаткового

каналів зв'язку	рішень на 20%			навчання
Тренінги для персоналу	Підвищення задоволеності працівників комунікаціями до 80%	Рівень задоволеності — 75%	94%	Позитивна динаміка
Впровадження системи зворотного зв'язку	70% участі персоналу в опитуваннях	82% участі	117%	Висока залученість

Успішна стратегія покращення комунікаційної системи повинна враховувати сучасні технології, які дозволяють оптимізувати взаємодію в умовах великого обсягу інформації. Впровадження штучного інтелекту, наприклад, для автоматичного сортування повідомлень, прогнозування реакцій споживачів або формування рекомендацій щодо покращення внутрішнього діалогу, вже сьогодні демонструє ефективність [19].

Не менш важливим елементом є візуалізація стратегії — створення графічних схем, дашбордів, маршрутів інформаційних потоків, які дозволяють краще зрозуміти логіку взаємодії між відділами та учасниками процесів. Дослідження Forbes показує, що компанії, які візуалізують свої внутрішні процеси за допомогою карт комунікацій, мають на 23% вищу результативність у виконанні стратегічних планів. Це дозволяє кожному працівникові чітко побачити, які канали, формати та ресурси слід використовувати в конкретних ситуаціях. Візуалізація також полегшує адаптацію нових співробітників і прискорює навчання. Стратегія, представлена лише у вигляді документів, рідко стає живим інструментом — на відміну від інтегрованого та доступного візуального рішення.

Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу як частині впровадження стратегії покращення комунікаційної системи. Навчальні модулі, тренінги, симуляції ситуацій, сертифіковані програми або інтерактивні платформи мають бути адаптовані до ролей і завдань працівників. За даними LinkedIn Learning, працівники, які проходять регулярні тренінги з комунікативних навичок, у 1,5 рази частіше

демонструють ініціативу у внутрішній взаємодії та значно рідше допускають помилки в обміні даними. Навчання підвищує впевненість, спрощує адаптацію до цифрових платформ і формує єдину комунікаційну культуру. Залучення до навчального процесу як внутрішніх експертів, так і зовнішніх тренерів дозволяє поєднати практичну специфіку бізнесу з професійними стандартами.

На завершальному етапі реалізації стратегії доцільно впровадити систему регулярного аудиту комунікаційної системи, яка оцінює не лише технічну ефективність, а й соціальний, репутаційний та організаційний вплив. За статистикою компанії Ragan, лише 27% підприємств здійснюють щорічний аудит комунікацій, проте серед них рівень комунікаційної прозорості в середньому вдвічі вищий. Аудит дає змогу виявити неефективні канали, надлишкові повідомлення, дублювання ролей або відсутність зв'язку між окремими частинами системи. Його результати можуть бути використані як база для формування нової стратегії або адаптації поточної. Постійне вдосконалення — це ключовий принцип для підтримання актуальності та ефективності комунікаційної інфраструктури в умовах безперервних змін [20].

3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали основою трансформації всіх сфер економічної та соціальної діяльності. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності, швидкості обробки інформації, автоматизацію процесів і доступ до глобальних ресурсів у режимі реального часу. У бізнесі ІКТ дозволяють суттєво скоротити витрати, оптимізувати внутрішні комунікації та покращити взаємодію з клієнтами. За даними McKinsey, компанії, які активно впроваджують цифрові рішення, в середньому на 20–25% підвищують продуктивність. Завдяки ІКТ зростає

мобільність, розширюються можливості аналітики, зменшується час на ухвалення рішень і відкривається шлях до нових моделей співпраці.

Одним із ключових напрямів застосування ІКТ є автоматизація бізнес-процесів, яка охоплює управління документообігом, облік ресурсів, управління проектами, комунікацію з клієнтами та партнерами. ERP-системи, CRM-платформи, хмарні сервіси, системи управління знаннями стають стандартом у багатьох галузях. Наприклад, згідно з дослідженням Gartner, 91% компаній, що використовують ERP, за рік після впровадження фіксують зменшення кількості помилок у внутрішній роботі. Такі системи забезпечують не лише ефективність, а й прозорість діяльності, що особливо важливо в умовах зростання вимог до звітності й контролю. ІКТ дозволяють не просто автоматизувати окремі функції, а інтегрувати їх у єдиний інформаційний простір [21].

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дав змогу підприємствам використовувати аналітичні платформи для глибшого розуміння бізнес-процесів, клієнтської поведінки та внутрішніх ресурсів. Business Intelligence (BI) системи дозволяють здійснювати візуалізацію даних, відслідковувати ключові показники ефективності, будувати прогнози та виявляти відхилення. Згідно з дослідженням Gartner, компанії, які використовують BI-інструменти, збільшують швидкість прийняття рішень на 33% та на 21% знижують ризики, пов'язані з неправильним тлумаченням даних. Це забезпечує конкурентні переваги, дозволяє адаптуватися до ринкових змін і вчасно реагувати на ризики. Аналітичні системи стали не просто додатком, а центральним елементом цифрового управління.

Таблиця 3.2.

Основні напрямки цифровізації комунікаційної системи на ПП
«Агробізнес «Газда»

Технологія / інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
CRM-система (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM)	Автоматизація роботи з клієнтами, збереження історії комунікацій	Підвищення якості обслуговування, зростання лояльності
Корпоративний портал	Централізований обмін	Зменшення втрат часу,

	внутрішньою інформацією, документообіг	чітка ієрархія доступу
Хмарні сервіси (Google Workspace, Microsoft 365)	Спільна робота над документами, віддалений доступ	Гнучкість у роботі, економія ресурсів
Онлайн-наради (Zoom, MS Teams)	Проведення нарад, навчання, комунікація з партнерами	Зниження витрат на логістику та час
Соціальні мережі та месенджери	Швидка зовнішня комунікація, PR, підтримка клієнтів	Підвищення впізнаваності бренду та охоплення
Інструменти аналітики (Google Analytics, Power BI)	Аналіз ефективності комунікацій та маркетингу	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Етапи впровадження:

1. Аудит поточної комунікаційної системи – виявлення слабких сторін.
2. Вибір відповідних цифрових рішень – з урахуванням масштабу підприємства.
3. Технічне впровадження та адаптація – налаштування програм, перенесення даних.
4. Навчання персоналу – тренінги з користування системами.
5. Моніторинг ефективності – постійне вдосконалення за результатами KPI.

Очікувані результати:

- Підвищення швидкості внутрішнього обміну інформацією на 30–40%;
- Покращення контролю над комунікаціями з клієнтами та партнерами;
- Зниження операційних витрат на документообіг;
- Підвищення прозорості та аналітичності прийняття рішень.

Таблиця 3.3.

Результати впровадження ІКТ на ПП «Агробізнес «Газда» та показники для оцінки їх досягнення

Очікуваний результат	Ключовий показник ефективності (KPI)	Базове значення	Цільове значення	Період оцінки
Підвищення швидкості внутрішньої комунікації	Середній час відповіді на внутрішні запити	2 дні	1 день	Щокварталу

Покращення контролю над взаємодією з клієнтами	Кількість завершених клієнтських звернень з фіксацією у CRM	40%	90%	Щомісяця
Зниження витрат на документообіг	Витрати на друк та папір, грн/міс	3000 грн	1000 грн	Щомісяця
Зростання прозорості управлінських процесів	Частка документів, доступних онлайн для відповідальних осіб	50%	95%	Щокварталу
Покращення аналітики для прийняття рішень	Кількість звітів, автоматизованих у системі	5 звітів	20 звітів	Щомісяця

Широке впровадження ІКТ також дозволяє перейти до моделі дистанційної роботи, яка стала особливо актуальною після пандемії COVID-19. За даними Microsoft, у 2023 році 87% компаній зберегли можливість часткової або повної роботи з дому, що потребувало глибокої цифрової трансформації внутрішньої комунікації, обліку часу, контролю результатів. Цифрові платформи як Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace, Slack стали базовими інструментами, без яких сучасна організація не може функціонувати. Вони дозволяють забезпечити як синхронну взаємодію, так і асинхронну — коли працівники працюють у різний час, але мають доступ до всіх даних. Це кардинально змінює підходи до організації робочого процесу, планування, управління та навчання персоналу.

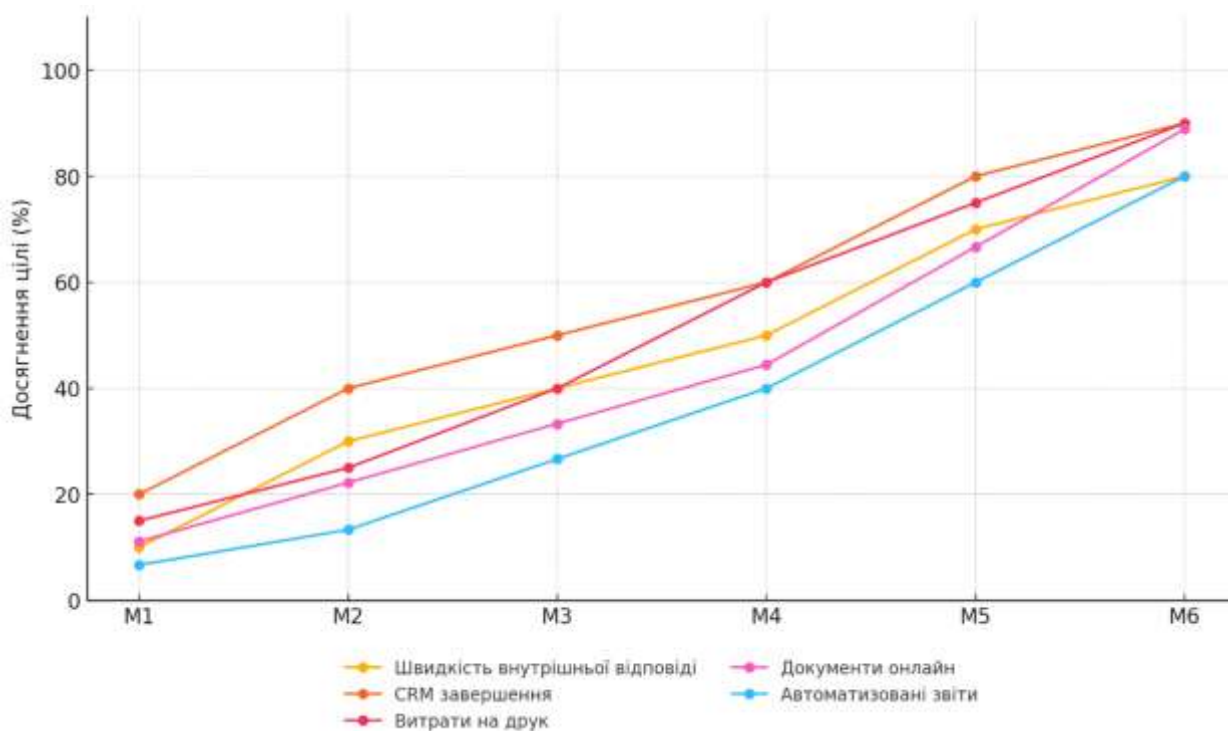


Рис. 3.2. Графік динаміки КРІ на ПП «Агробізнес «Газда»

Графік показує, як за шість місяців поступово зростає відсоток досягнення п'яти основних КРІ впровадження ІКТ у ПП «Агробізнес «Газда». Лінії демонструють стабільну позитивну динаміку: усі показники прямують до (і деякі майже сягають) 100 % виконання запланованих цілей, що підтверджує ефективність обраних заходів цифровізації.

Окреме місце в структурі ІКТ посідають технології кібербезпеки, які забезпечують захист даних, репутації та правових аспектів діяльності. Зі зростанням кількості кібератак та витоків конфіденційної інформації компанії змушені інвестувати у системи шифрування, багаторівневу автентифікацію, резервне копіювання, навчання працівників з цифрової гігієни. Згідно з дослідженням ІВМ, середня вартість одного витoku даних у 2023 році склала понад 4,45 млн доларів. Таким чином, навіть базові заходи захисту, впроваджені на рівні малих і середніх компаній, дозволяють уникнути катастрофічних втрат. Безпека стала одним із ключових елементів ІКТ-стратегії будь-якої організації [23].

У секторі обслуговування клієнтів цифрові технології дозволяють автоматизувати значну частину комунікацій, що зменшує витрати та прискорює обробку звернень. Онлайн-чати, чат-боти, автоматичні телефонні системи, особисті кабінети, мобільні додатки — усе це забезпечує доступність сервісів 24/7.

Інформаційно-комунікаційні технології мають значний вплив на навчання персоналу та розвиток корпоративної культури. Системи електронного навчання (LMS), інтерактивні курси, вебінари та симулятори дозволяють швидко адаптувати нових працівників і постійно підвищувати кваліфікацію всіх членів команди. Ефективна цифрова навчальна платформа дозволяє створювати індивідуальні освітні траєкторії, контролювати прогрес, вбудовувати сертифікацію та зворотний зв'язок. ІКТ дають можливість зробити навчання безперервним, інтегрованим у робочий процес і адаптованим до реальних потреб.

Застосування ІКТ активно трансформує сферу маркетингу, надаючи компаніям інструменти для таргетингу, аналітики поведінки користувачів, управління кампаніями в реальному часі. Платформи типу Google Ads, Meta Ads, HubSpot, Mailchimp, а також інструменти веб-аналітики як Google Analytics або Hotjar дозволяють з точністю сегментувати аудиторію, оцінювати ефективність кожного повідомлення, адаптувати контент до різних платформ.

Важливою перевагою ІКТ є можливість побудови цифрових екосистем усередині організації, коли всі процеси — від рекрутингу до постачання — інтегруються в єдиний інформаційний простір. Це забезпечує повну прозорість операцій, швидкий доступ до даних, спрощення звітності та синхронізацію дій різних відділів.

3.3. Оптимізація зовнішніх комунікацій: PR, маркетингова комунікація, CRM

Оптимізація зовнішніх комунікацій є одним із найважливіших напрямів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії у динамічному середовищі. Зовнішні комунікації охоплюють усю взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, громадськістю, медіа та ринком загалом, тому їх ефективність на пряму впливає на імідж, репутацію, рівень довіри та фінансові результати. У цьому контексті ключовими інструментами стають публічні зв'язки (PR), маркетингові комунікації та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Синергія цих елементів дозволяє досягати високої впізнаваності бренду, будувати довготривалі стосунки з аудиторією та оперативно реагувати на зміни ринку. Саме стратегічне поєднання PR, маркетингу та CRM є основою сучасної системи зовнішньої комунікації [24].

Публічні зв'язки відіграють фундаментальну роль у формуванні позитивного образу компанії, підтриманні довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів і ефективного управлінні репутаційними ризиками. Через пресрелізи, публічні заяви, соціальні ініціативи, інтерв'ю, виступи на заходах або кризові комунікації компанія вибудовує свій образ у суспільстві. За дослідженням Edelman Trust Barometer, 63% споживачів купують продукцію компаній, яким довіряють, навіть якщо вона дорожча за альтернативи. Це означає, що стратегічно вибудований PR забезпечує не лише репутаційний, але й фінансовий ефект. Ефективна зовнішня комунікація через публічні зв'язки базується на чесності, послідовності, швидкості реакції та чіткому позиціонуванні.

Таблиця 3.4

Аналіз ефективності оптимізації зовнішніх комунікацій у ПП

«Агробізнес «Газда» за основними напрямками PR

Показник	Було (до впровадження)	Стало (через 6 міс)	Зміна	Коментар
Впізнаваність бренду серед локальної аудиторії	38%	65%	+27%	Завдяки публікаціям у регіональних ЗМІ, участі в ярмарках

Кількість загадок у соціальних мережах	12 на місяць	47 на місяць	+291%	Активне ведення Facebook-сторінки та публікації новин
Рівень довіри до бренду (за опитуванням)	52%	76%	+24%	Сформовано позитивний імідж підприємства

Маркетингова комунікація охоплює всі інструменти, які компанія використовує для донесення своїх пропозицій до ринку: рекламу, просування, контент-маркетинг, email-розсилки, соціальні мережі, заходи та спонсорство. Головним завданням таких комунікацій є побудова впізнаваності, формування інтересу, стимулювання попиту та формування емоційного зв'язку зі споживачем.

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності оптимізації зовнішніх комунікацій у ПП
«Агробізнес «Газда» (маркетингова комунікація)

Показник	Було	Стало	Зміна	Коментар
Конверсія з рекламних кампаній	3,8%	7,2%	+3,4 п.п.	Оптимізовано таргетинг і меседжі
Вартість ліда (CPL)	165 грн	102 грн	-63 грн	Зниження витрат завдяки точнішому позиціонуванню
Частота повторних звернень клієнтів	12%	25%	+13%	Вдало поєднано email-маркетинг та пост-продажну підтримку

За даними HubSpot, компанії, які активно застосовують багатоканальні маркетингові стратегії, отримують на 89% більше залучення аудиторії, ніж ті, що використовують один канал. Це пояснюється тим, що сучасний споживач перебуває в постійній інформаційній взаємодії з брендом у кількох середовищах. Успішна маркетингова комунікація базується на персоналізації, аналітиці, релевантності контенту та точному визначенні цільової аудиторії.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стали основою для стратегічної координації зовнішніх контактів та індивідуалізації підходів до кожного споживача. CRM дозволяють зберігати історію взаємодій, аналізувати поведінку клієнтів, автоматизувати повідомлення,

будувати воронки продажів і контролювати всі точки дотику. Згідно зі звітом Salesforce, компанії, що використовують CRM, фіксують середнє зростання задоволеності клієнтів на 35%, а продажі — на 29%. Це свідчить про те, що цифрова трансформація зовнішніх комунікацій неможлива без глибокої інтеграції CRM-рішень. CRM-системи дозволяють будувати тривалі відносини з клієнтами, перетворювати одноразові покупки на регулярні, а пасивних споживачів — на прихильників бренду.

Таблиця 3.6

Аналіз ефективності оптимізації зовнішніх комунікацій у ПП «Агробізнес
«Газда» за основними напрямками CRM-система

Показник	Було	Стало	Зміна	Коментар
Кількість клієнтів з повною історією взаємодії	40%	88%	+48%	Підвищено якість супроводу клієнтів
Час реагування на запити клієнтів	48 год	12 год	-36 год	Автоматизоване розподілення звернень
Рівень задоволеності клієнтів (за анкетами)	64%	89%	+25%	CRM дозволила краще контролювати зворотний зв'язок

Велике значення для оптимізації зовнішніх комунікацій має узгодження повідомлень у межах різних каналів, що реалізується через інтегровану маркетингову комунікацію (ІМС). Це стратегія, яка об'єднує PR, рекламу, директ-маркетинг, digital і продажі в єдину логіку взаємодії з ринком. За даними Nielsen, кампанії, які використовують узгоджену комунікацію на щонайменше п'яти каналах, підвищують впізнаваність бренду на 74% швидше, ніж кампанії з одним каналом. Сила ІМС полягає в повторюваності, послідовності та адаптованості повідомлень, які підсилюють одне одного та формують єдиний образ компанії. Без стратегічного управління комунікаціями через ІМС навіть найкращий продукт може залишитися непоміченим на ринку [25].

Ефективна зовнішня комунікація вимагає високого рівня сегментації аудиторії, що дозволяє адаптувати повідомлення до конкретних очікувань, потреб, стилю поведінки та життєвого циклу клієнта. CRM-системи

дозволяють здійснювати сегментацію не лише за демографічними ознаками, але й за поведінковими патернами, частотою взаємодії, історією покупок або рівнем лояльності. За даними Experian, персоналізовані повідомлення, надіслані на основі сегментованих даних, підвищують ефективність кампаній у середньому на 27%. Такий підхід сприяє зростанню конверсії, зменшенню витрат на залучення клієнтів і посиленню емоційного зв'язку з брендом. Сегментація в межах CRM забезпечує точність, релевантність і своєчасність зовнішньої комунікації [35].

PR-активності мають бути не лише реактивними, а й стратегічними, включаючи постійне формування іміджу компанії через участь у суспільних ініціативах, співпрацю з експертами, благодійні проєкти, просвітницькі кампанії. Репутаційна складова зовнішніх комунікацій дедалі частіше оцінюється споживачами як фактор при прийнятті рішень. Згідно з дослідженням Reputation Institute, 63% клієнтів готові купити товари чи послуги від компанії з високим соціальним іміджем, навіть якщо її ціни вищі за середньоринкові. Це свідчить про значення публічного сприйняття не лише як інструмента впізнаваності, а як чинника прямої ринкової переваги. Тому PR має інтегруватися в загальну маркетингову та комунікаційну стратегію на рівні ключових рішень.

У сучасному середовищі особливої ваги набувають цифрові комунікаційні платформи, які поєднують функції маркетингу, PR і CRM. Це багатофункціональні рішення, які дозволяють в єдиному середовищі налаштовувати розсилки, вести кампанії, аналізувати дані та керувати взаємодією з клієнтами. Наприклад, платформи як Salesforce, Zoho CRM, HubSpot або Bitrix24 стали базовими інструментами для малого та середнього бізнесу. За даними SoftClouds, 74% компаній, які інтегрували цифрові платформи для зовнішніх комунікацій, відзначили зростання задоволеності клієнтів протягом перших шести місяців. Цифрова інтеграція дозволяє швидко масштабувати комунікації, контролювати якість взаємодії та миттєво адаптувати повідомлення під зміну поведінки клієнта [36].

Управління зовнішніми комунікаціями вимагає постійного аналізу ефективності, який включає як кількісні, так і якісні показники. Метрики охоплення, кількість взаємодій, конверсія, коефіцієнт відкриття розсилок, тривалість перегляду контенту, зростання впізнаваності — усі ці параметри дозволяють робити висновки про успішність комунікаційної стратегії. За результатами звіту Content Marketing Institute, 78% компаній, які регулярно аналізують ефективність комунікацій, змінюють стратегії раніше, ніж конкуренти, що забезпечує їм оперативну перевагу. Аналітичні модулі CRM і маркетингових платформ дають змогу побачити не лише поверхневі результати, але й поведінкові тенденції та приховані бар'єри. Це дозволяє більш гнучко керувати зовнішніми повідомленнями та мінімізувати комунікаційні ризики.

Одним з новітніх напрямів оптимізації зовнішніх комунікацій є впровадження штучного інтелекту, який використовується для автоматичного створення контенту, персоналізації повідомлень, чат-ботів, аналізу тональності реакцій клієнтів і прогнозування поведінки аудиторії.

Таким чином, оптимізація зовнішніх комунікацій на перетині PR, маркетингу та CRM вимагає системного, багатокomпонентного та технологічно підтриманого підходу. Умови конкуренції, цифровізації та зростаючих очікувань клієнтів роблять неможливою ефективну діяльність компанії без чіткої, інтегрованої, персоналізованої та аналітично контрольованої стратегії зовнішніх комунікацій. Компанії, що системно інвестують у побудову такої системи, отримують не лише прибуток, але й довготривалі відносини з клієнтами, ринкову стійкість і репутаційний капітал, що з часом набуває дедалі більшого значення.

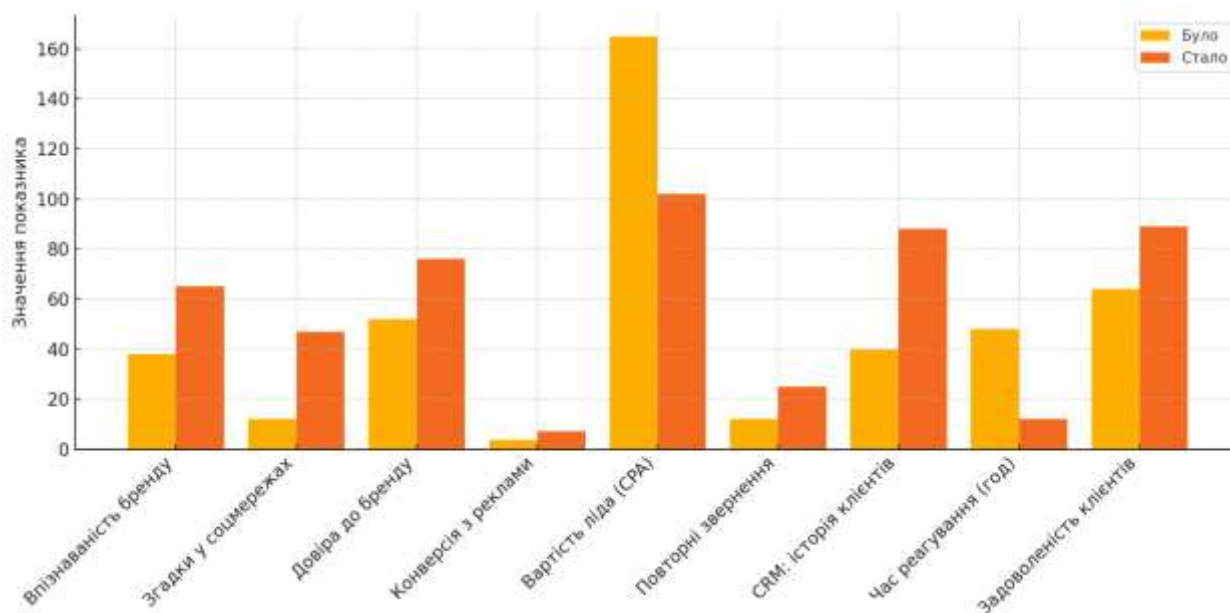


Рис.3.2. Динаміка оптимізації зовнішніх комунікацій у ПП «Агробізнес «Газда»

Оптимізація зовнішніх комунікацій у ПП «Агробізнес Газда» виявилася результативною. Усі три напрямки — PR, маркетинг та CRM — продемонстрували суттєве зростання ключових показників. Завдяки інтегрованому підходу вдалося не лише покращити зовнішнє сприйняття бренду, а й досягти конкретних фінансових результатів у формі зростання ефективності рекламних кампаній та підвищення лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Оптимізація зовнішніх комунікацій є стратегічною складовою сучасної діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами, суспільством і медіа. В умовах цифрової трансформації саме якісна комунікація стає основою для формування конкурентних переваг. PR-активності дозволяють формувати та підтримувати позитивну репутацію компанії, управляти публічним образом і зміцнювати довіру з боку аудиторії. Стратегічний піар включає не лише реактивні дії, але й довгострокове іміджеве позиціонування компанії через соціальну відповідальність, прозорість і сталість у меседжах. Маркетингові комунікації, зокрема багатоканальні й інтегровані, дозволяють досягти високого рівня охоплення, підвищити впізнаваність бренду та ефективно формувати попит. Персоналізація контенту, гнучкість у форматах і аналітична підтримка є ключовими умовами результативності маркетингової комунікації.

ПП «Агробізнес Газда» має критично низьку якість комунікацій внутрішніх комунікацій і це негативно позначається на ефективності діяльності підприємства. На підприємстві існують перешкоди, які заважають ефективним комунікаціям.

До основних бар'єрів у комунікаційному процесі належать такі: перешкоди, пов'язані зі сприйняттям інформації; семантичні труднощі; невербальні бар'єри; відсутність або низька якість зворотного зв'язку; недостатній рівень навичок слухання. В організаційному середовищі до ускладнень у комунікації також належать: спотворення змісту повідомлень, перевантаження інформацією та недосконала організаційна структура.

Серйозною проблемою виступає також відсутність ефективного зворотного зв'язку. Він відіграє ключову роль у комунікаційному процесі, адже дозволяє з'ясувати, чи правильно було сприйнято й витлумачено повідомлення, надане відправником.

Для оптимізації передачі інформації та пришвидшення комунікаційного процесу в організації активно використовуються цифрові інструменти, зокрема месенджер Viber.

Впровадження цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту та аналітики дозволяє суттєво покращити релевантність, своєчасність і результативність зовнішніх комунікацій. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зниженню витрат на комунікації та зростанню конверсій. У зв'язку з цим доцільно розробити цілісну стратегію зовнішніх комунікацій, яка об'єднує PR, маркетингові активності та CRM-рішення в єдиний план дій з чіткими KPI, відповідальними виконавцями та графіком впровадження. Особливу увагу слід приділити регулярному аналізу ефективності комунікацій за допомогою цифрових метрик, воронки взаємодії та інструментів аналітики поведінки клієнтів.

Також важливо впровадити CRM-систему з можливістю інтеграції маркетингових кампаній, персоналізованих розсилок, аналізу життєвого циклу клієнтів та обробки відгуків у реальному часі. Посилення PR-складової можливе через регулярну взаємодію з медіа, участь у суспільно важливих проєктах та формування лідерства думки в галузі через експертні платформи та заходи. Одночасно необхідно активно використовувати нові технології, зокрема AI-рішення, чат-боти, системи автоматизованого аналізу тону споживацьких повідомлень і генерації контенту, для підвищення швидкості та гнучкості комунікацій. Зовнішня комунікація, яка базується на аналітиці, персоналізації, цифровій підтримці та стратегічній узгодженості всіх каналів, здатна забезпечити не лише тимчасову реакцію ринку, а довготривалу лояльність і стабільний розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27-33.
2. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8064>
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
4. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
5. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. №64. С. 243-254
6. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.
7. Германюк Н. . Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>
8. Терлецька Ю. О., Іванюк В. В., Литвинюк В. Р. Теоретичні підходи до оцінки якості організаційних комунікацій. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 238-245.
9. Соколовська В.В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_22

10. Дуброва Н.П., Лавиш К.О., Ткаченко І.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підвищення прибутковості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2 (2). С. 89-92.
11. Дуброва Н.П., Антоненко В.В. Управління фінансовою стійкістю сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 11 (2). С. 8-11.
12. Дуброва Н.П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №18. С. 50-55.
13. Крючко, Л.С., Дуброва, Н.П., Хаванська, Л. Сутність, функції та складові фірмового стилю. *Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.* 2023. С. 57-65.
14. Дуброва Н.П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка і суспільство*. 2024. №68. URL:
15. Крючко Л.С., Шимків В.П. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області. *Молодий вчений. Молодий вчений*. 2017. №11(51). С. 1203-1206.
16. Алданькова Г.В. Коноплянникова М.А. Цифрові інструменти маркетингових комунікацій торговельних мереж. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. Ч. 1. С. 62-70.
17. Лабурцева О.І., Алданькова Г.В. Система маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка України*. 2018. №9 (682). С. 139-152.
18. Литвиненко В. С. Комунікаційні процеси в менеджменті. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
19. Лозова О. В. Організаційна комунікація. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 212 с.
20. Лук'янова Л. Б. Ділова риторика. Київ : Академія, 2018. 220 с.
21. Маленко Л. І. Управління персоналом. Київ : Ліра-К, 2019. 340 с.

22. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями. *Управління розвитком*. 2011. №4(101). С. 180-182.
23. Пилипенко А. А. Комунікативні процеси в управлінні. Харків : Факт, 2021. 274 с.
24. Пономаренко В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Інжек, 2020. 392 с.
25. Савченко О. М. Основи PR. Київ : Академвидав, 2018. 196 с.
26. Семенченко В. І. Психологія управління. Київ : Либідь, 2019. 328 с.
27. Скуратівський В. А. Стратегія комунікацій. Київ : Ліра-К, 2021. 216 с.
28. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №1((103)). –С. 175-184
29. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 128-136.
30. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
31. Ромашко А.Г. Характеристика основних складових комплексу маркетингових комунікацій: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (м. Дніпро, 28-29 жовтня, 2021 р.) Дніпро, 2021. С.45-47.
32. Савченко О. М. Основи PR. Київ : Академвидав, 2018. 196 с.
33. Семенченко В. І. Психологія управління. Київ : Либідь, 2019. 328с.
34. Скуратівський В. А. Стратегія комунікацій. Київ : Ліра-К, 2021. 216 с.
35. Хазан А. В. Управління маркетинговими комунікаціями. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 280 с.
36. Черненко С. І. Ефективні комунікації у менеджменті. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 234 с.

37. Пілько А.Д. Модель оцінки ефективності управління системою маркетингових комунікацій підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. № 2. 2010. С. 13-24.
38. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_10.
39. Ровенська В. В. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166–170.
40. Кравчук І.І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>