

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення комунікаційного механізму організації в умовах  
глобальних викликів»

Виконала: студентка групи 2МЕМо

Тунік Діана Борисівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Гришко Віктор Володимирович \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	7
1.1. Сутність і значення комунікацій у сучасній організації.....	7
1.2. Характеристика комунікаційного механізму організації в умовах глобальних викликів.....	13
1.3. Основні моделі та методи управління комунікаціями в організації.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК».....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма «Маяк».....	28
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк».....	35
2.3. Виявлення проблемних зон комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк».....	46
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	54
3.1. Напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів.....	54
3.2. Пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк».....	61
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	68
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

В умовах посилення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та зростання рівня невизначеності ефективність функціонування організацій дедалі більше залежить від якості побудови внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Глобальні виклики, зокрема прискорення інформаційних потоків, ускладнення управлінських структур, зростання вимог до прозорості та оперативності управлінських рішень, вимагають від організацій перегляду підходів до формування комунікаційного механізму. За таких умов комунікації перестають виконувати виключно допоміжну роль і перетворюються на стратегічний інструмент управління, що впливає на стабільність, конкурентоспроможність і стійкість розвитку організації.

Недостатня узгодженість комунікаційних потоків, використання застарілих каналів і засобів передачі інформації, а також низький рівень зворотного зв'язку можуть суттєво знижувати ефективність управлінських процесів та ускладнювати адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої ваги набуває необхідність удосконалення комунікаційного механізму з урахуванням глобальних викликів.

Проблематика комунікаційного механізму організації в умовах глобальних викликів знайшла відображення у працях таких науковців, як: Буга Н.Ю., Бурмака Т.М., Васильченко М.І., Гришко В.В., Герзанич В.М., Глебова А.О., Горовий В.М., Жукова Л.М., Колосок В.М., Комеліна О.В., Кулик В.А., Мазур В.С. та інші. Не дивлячись на значну увагу вчених до зазначеної проблематики, низка невирішених питань щодо удосконалення комунікаційного механізму організації в умовах глобальних викликів, потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою дослідження є розробка практичних пропозицій щодо удосконалення комунікаційного механізму організації ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань:  
розкрити сутність і значення комунікацій у сучасній організації;

дати характеристику комунікаційному механізму організації в умовах глобальних викликів;

розглянути основні моделі та методи управління комунікаціями в організації;  
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма «Маяк»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк»;

виявити проблемні зони комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк»;

розробити напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів;

запропонувати пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк»;

навести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є методи, засоби та інструменти комунікаційного механізму організації в умовах глобальних викликів.

Відповідно до мети та завдань дослідження було використано методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовувався для узагальнення наукових підходів до трактування сутності комунікаційного механізму. Системний підхід використовувався з метою дослідження комунікаційного механізму організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Статистичні методи застосовувалися для аналізу показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Джерелами дослідження є періодичні наукові видання, наукові статті з проблем комунікаційного механізму організації, Інтернет, статутні документи, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах викликів.

Найбільш суттєві наукові результати дослідження:

запропоновано власне визначення поняття «комунікаційний механізм організації»;

запропоновано заходи щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк»: впровадження інтегрованої CRM-системи NetHunt у діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк»; перехід від неструктурованих каналів зв'язку до єдиної цифрової платформи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення комунікаційного механізму організації ТОВ «Агрофірма «Маяк», які можуть бути використані в діяльності товариства з метою підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оптимізації потоків, удосконалення взаємодії між структурними підрозділами та підвищення якості прийняття рішень.

Основні результати дослідження були апробовані шляхом публікації тез доповіді на тему: «Вдосконалення управління комунікаціями в організації» у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Туник Д.Б. Вдосконалення управління комунікаціями в організації / Д.Б. Туник; наук. Кер. В.В. Гришко // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. – Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. – С. 146–147. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20646>

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки, містить 13 таблиць, 28 рисунків, список джерел – 62 найменувань, 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

### 1.1. Сутність і значення комунікацій у сучасній організації

Комунікації є невід’ємним елементом сучасних організацій, оскільки забезпечують обмін інформацією між учасниками процесів, координацію дій, прийняття ефективних рішень та досягнення стратегічних цілей.

Визначень понять «комунікація» доволі багато, їх трактування залежить від того, в яких областях людської діяльності вони трапляються. Кожен науковець, який досліджує дане поняття розглядає його через призму власних аспектів та надає власне трактування.

В.М. Герзанич, К.С. Першин та В.В. Вейгеші під комунікаціями розуміють обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей. Комунікація – це не лише система, яка забезпечує обмін інформацією між її членами, але це ще й взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень [13].

М. Войнаренко визначив комунікації як обмін інформацією між елементами організаційної системи по каналах прямого та зворотного зв’язку [12].

Вчені А. Пилипенко, С. Пилипенко та І. Отенко під комунікаціями розуміють передачу не просто інформації, а її значення, сенсу за допомогою символів [37].

Науковці В. Орел та В. Краля під комунікаціями розуміють технологію за рахунок якої здійснюється інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес управління стає неможливим [35].

Під комунікаціями В. Макаров розуміє специфічну діяльність, яка має чотири глобальні напрямки (рис. 1.1).

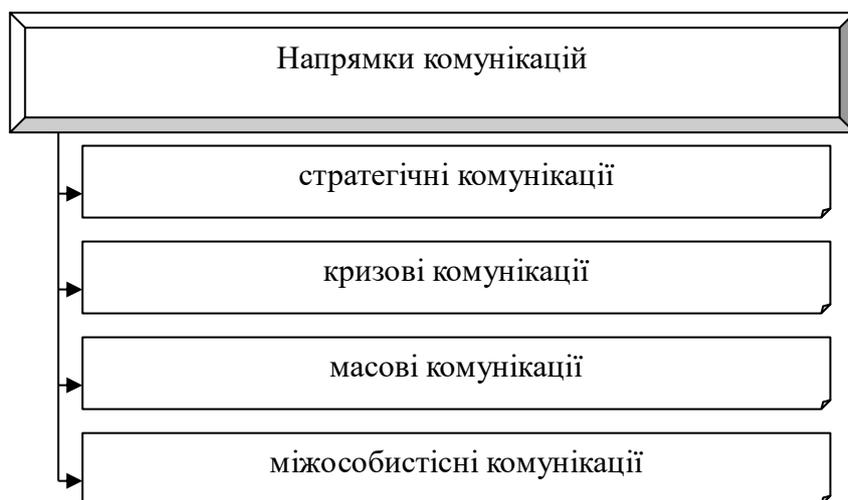


Рис. 1.1 Основні напрямки комунікацій

**Примітка.** Складено автором за даними [29-30]

Аналіз визначень поняття «комунікації» показав, що думки багатьох вчених збігаються щодо поняття «комунікація» і зводяться до того, що у загальному розумінні – це обмін інформаційними повідомленнями між двома й більшою кількістю людей за допомогою різноманітних засобів.

Отже, комунікації можна визначити як цілеспрямований процес обміну інформацією, знаннями та сигналами між учасниками організаційного процесу з метою забезпечення ефективного прийняття рішень, координації дій та досягнення стратегічних цілей організації.

Виділяють такі цілі комунікацій [34]:

організувати інформаційний обмін між суб'єктом та об'єктом управління;  
налагодити процес емоційного та інтелектуального обміну управлінською інформацією;

встановити взаємозв'язок для людей організації;

сформулювати загальні погляди на внутрішнє середовище організації;

організувати спільну роботу колективів з метою виконання завдань організації.

У сучасних умовах використання різних видів комунікацій на підприємствах є надзвичайно важливим у забезпеченні ефективності, співпраці та розвитку бізнесу. Використання різних комунікацій дозволяє оптимізувати робочі процеси,

підвищувати продуктивність та сприяти кращому спілкуванню всередині команд та з клієнтами.

На рис. 1.2 наведено основні види комунікацій в організаціях.



Рис. 1.2. Види комунікацій

**Примітка.** Складено автором за даними [19, 56]

Охарактеризуємо основні види комунікацій. Так, внутрішні комунікації на підприємстві передбачають обмін інформацією, спілкування та взаємодію між співробітниками, відділами та керівництвом всередині організації. Зовнішні комунікації включають спілкування з клієнтами, партнерами, інвесторами, ЗМІ та громадськістю.

Вертикальні комунікації в організації передбачають обмін інформацією між різними рівнями управління, тобто передачу інформації від вищих посадових осіб до підлеглих та навпаки.

Горизонтальні комунікації зазвичай відбуваються між співробітниками на однаковому або подібному рівні управління, спілкування між колегами в одному відділі тощо [19].

Ефективність організації часто залежить від того, наскільки добре працюють як вертикальні, так і горизонтальні комунікації, що дозволяє підтримувати зв'язок між всіма рівнями організації, сприяє спільній роботі та досягненню цілей.

Формальні комунікації – це обмін інформацією, що відбувається в рамках офіційних структур і процедур. Неформальні комунікації відбуваються поза офіційними структурами.

Дигітальні комунікації передбачають використання електронних, цифрових засобів для обміну інформацією, наприклад, електронну пошту, чати, відеоконференції, спільне користування документами у хмарних сервісах, спільні онлайн-платформи для співпраці та будь-які інші інтернет-технології для комунікації.

Аналогові комунікації використовують неелектронні, традиційні засоби спілкування, тобто особиста зустріч, телефонні розмови, паперова документація, листування та будь-які інші способи комунікації, які не використовують цифрові технології [56].

Безпосередні комунікації – це спілкування, яке відбувається напряму між двома або більше особами без посередників [19].

Опосередковані комунікації передбачають використання посередників або засобів зв'язку для передачі інформації між сторонами (електронні повідомлення, які проходять через деяку платформу, розпорядження, які йдуть через кілька осіб, що потребує посередництва) [59].

В організаціях безпосередні комунікації часто використовуються для швидкого обміну інформацією, розв'язання проблем та вирішення питань негайного характеру. Опосередковані комунікації можуть бути корисними для

офіційних сповіщень, письмової документації або передачі повідомлень через визначені канали [9].

Багато організацій використовують маркетингові комунікації для просування своїх продуктів або послуг, однак це не є обов'язковою умовою для всіх підприємств.

Для кращої візуалізації різниці між традиційними та інтернет-засобами комунікації розглянемо рис. 1.3.

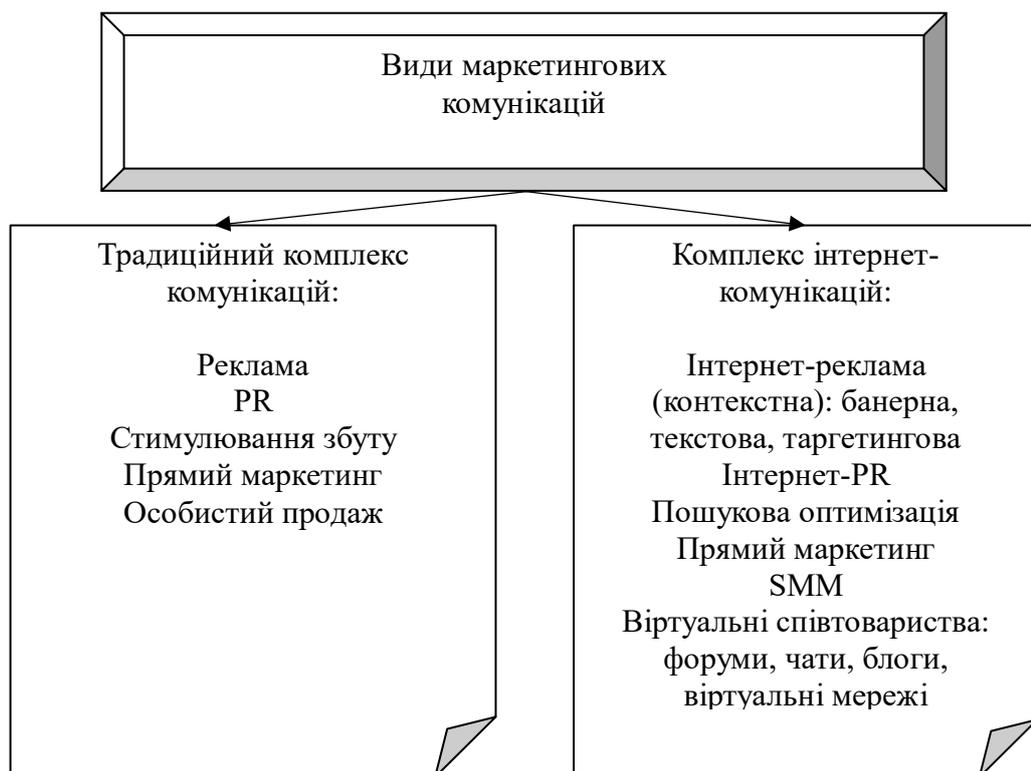


Рис. 1.3. Види традиційних та інтернет-комунікацій

**Примітка.** Складено автором за даними [9]

Виходячи з даних рис. 1.3, можна прослідкувати схожість цих комплексів, оскільки інтернет-просування є адаптованою версією традиційного комплексу під умови віртуалізації бізнесу.

Основною метою системи комунікацій є забезпечення ефективного та безперервного обміну інформацією між різними структурними підрозділами організації, що передбачає високу швидкість передачі даних, мінімізацію втрат і спотворень повідомлень, а також підтримку належного рівня захисту

конфіденційної інформації [8].

Основні складові системи комунікацій підприємства наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Елементи системи комунікацій підприємства та їх  
характеристики**

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА		ТЕХНІЧНА СКЛАДОВА	
елементи	характеристики	елементи	характеристики
Кваліфікація персоналу (загальна професійна)	Освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Апаратне забезпечення	Кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондовіддача
Кваліфікація персоналу	Знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне забезпечення	Кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека
Психологічні особливості	Адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист
Соціальні взаємодії	Конфліктність, виконавчість, зворотній зв'язок, згуртованість	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА		УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА	
елементи	характеристики	елементи	характеристики
Інформаційне забезпечення внутрішнє	Швидкість доступу, ступінь використання, спосіб доступу до баз даних, актуалізація	Функції менеджменту	Чіткість планування, відповідність мотивування, якість контролю, реакції на збої в системі
Інформаційне забезпечення зовнішнє	Швидкість і вартість доступу, достатність інформації	Методи	Рівномірність розподілу завдань, реакція на інф. перевантаження, жорсткість ієрархії, ступінь відокремлення доступу до інформації

**Примітка.** Складено автором за даними [8]

Кожен елемент системи комунікацій має свої унікальні характеристики, які можна оцінити через спеціальні та інтегральні показники.

Отже, комунікації в сучасній організації виконують важливу роль у

забезпеченні ефективного функціонування підприємства, сприяють оперативному обміну інформацією, координації дій між підрозділами та прийняттю управлінських рішень.

## 1.2. Характеристика комунікаційного механізму організації в умовах глобальних викликів

В умовах глобальних викликів зростає роль ефективної взаємодії між внутрішніми та зовнішніми учасниками комунікаційного процесу.

Взагалі, потенційні глобальні виклики, з якими може зіткнутися людство, поділяють на 5 груп (рис. 1.4).

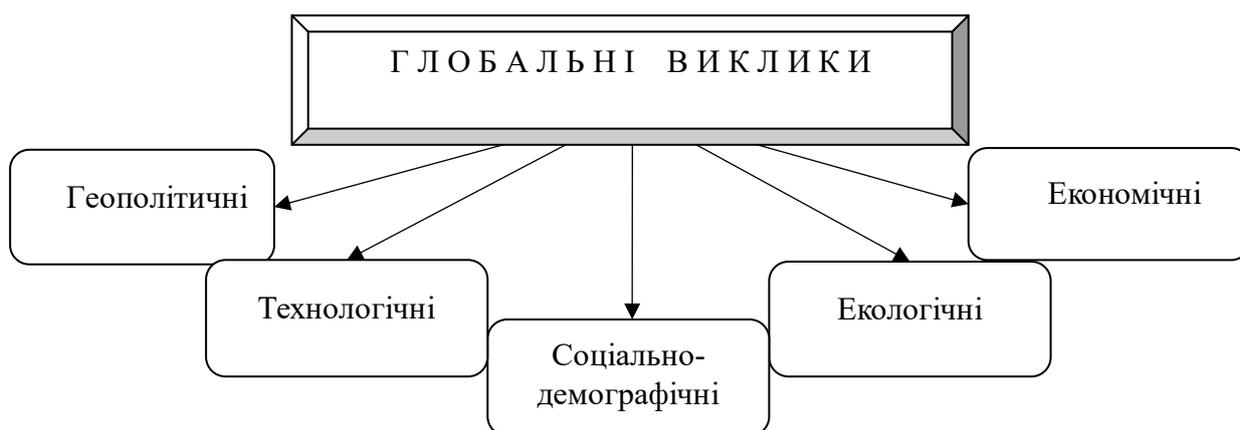


Рис. 1.4. Глобальні виклики

**Примітка.** Складено автором за даними [34]

Кожна з наведених груп містить власну систему ризиків та передумов, що впливають на стабільність соціально-економічного розвитку. Так, геополітичні виклики – це ризики, пов’язані з міжнародними конфліктами, зміною політичних союзів і глобальною нестабільністю. Технологічні виклики – загрози та можливості, що виникають через стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту. Соціально-демографічні виклики – проблеми, пов’язані зі зміною структури населення, міграцією, старінням суспільства та

нерівністю. Екологічні виклики – небезпеки, що зумовлені зміною клімату, виснаженням ресурсів, забрудненням довкілля та природними катастрофами. Економічні виклики – загрози, пов’язані з коливаннями на світових ринках, інфляцією, кризами, дисбалансами у виробництві та споживанні [34].

В організації В. Дрешпак [19] виділив комунікативну підсистему, яка представляє собою сукупність складових підсистем (рис. 1.5).

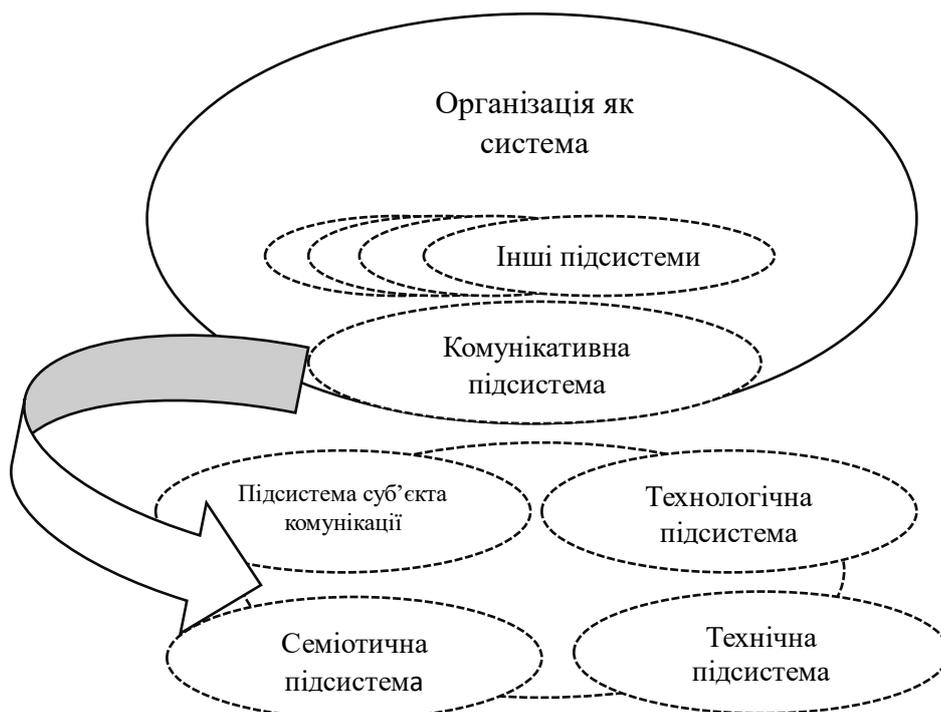


Рис. 1.5. Складові елементи комунікативної підсистеми

**Примітка.** Складено автором за даними [19]

З даних рис.1.5 можна зробити висновок, що комунікативна підсистема організації складається з 4 взаємопов’язаних складових.

Першою є підсистема суб’єктів комунікації, яка охоплює всіх учасників процесу обміну інформацією, керівників, працівників та зовнішніх партнерів. Другою є технологічна підсистема, що забезпечує організаційні та методичні основи для ефективного передавання повідомлень та управління інформаційними потоками. Третя складова – технічна підсистема, яка включає всі апаратні та програмні засоби для обробки, зберігання та передачі інформації. Семіотична підсистема відповідає за оформлення інформації, стандарти комунікації, мову

повідомлень та кодифікацію даних, що забезпечує правильне сприйняття і розуміння отриманої інформації.

О. Бабчинською виділено три аспекти комунікацій, які дещо перекликаються із підсистемами, розглянутими В. Дрешпак [19]:

технічний аспект пов'язаний із процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах;

семантичний аспект пов'язаний із відображенням передачі і прийому інформації, а також передбачає розуміння сутності та основ інформації одержувачем;

прагматичний аспект пов'язує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання інформації.

Комунікаційний механізм, з точки зору В. Соколовської, є цілеспрямованим процесом вирішення комунікаційних завдань на основі сукупності комунікаційних ресурсів, правил та норм, що забезпечують формування й розвиток комунікаційних процесів підприємства [41].

У свою чергу, В. Герзанич, К. Першин та В. Вейгеші, під комунікаційним процесом розуміють складну систему обміну інформацією між людьми, де кожен елемент відіграє важливу роль для досягнення взаєморозуміння [13].

Комунікаційний процес дозволяє конструювати власну його модель, враховувати специфічність ситуації, однак кожна модель повинна мати в основі базові елементи процесу обміну інформацією.

На рис. 1.6 представлено схему комунікаційного процесу організації.

Комунікаційний потік – це впорядкований рух інформації в межах організації між суб'єктами управління, що здійснюється через визначені канали та засоби комунікації з метою забезпечення координації діяльності, прийняття управлінських рішень і зворотного зв'язку.

У наукових дослідженнях комунікаційні потоки класифікують за напрямом руху інформації на:

вертикальні (низхідні та висхідні);

горизонтальні (між підрозділами одного рівня управління);

діагональні, що забезпечують взаємодію між різними рівнями та функціональними підрозділами організації.

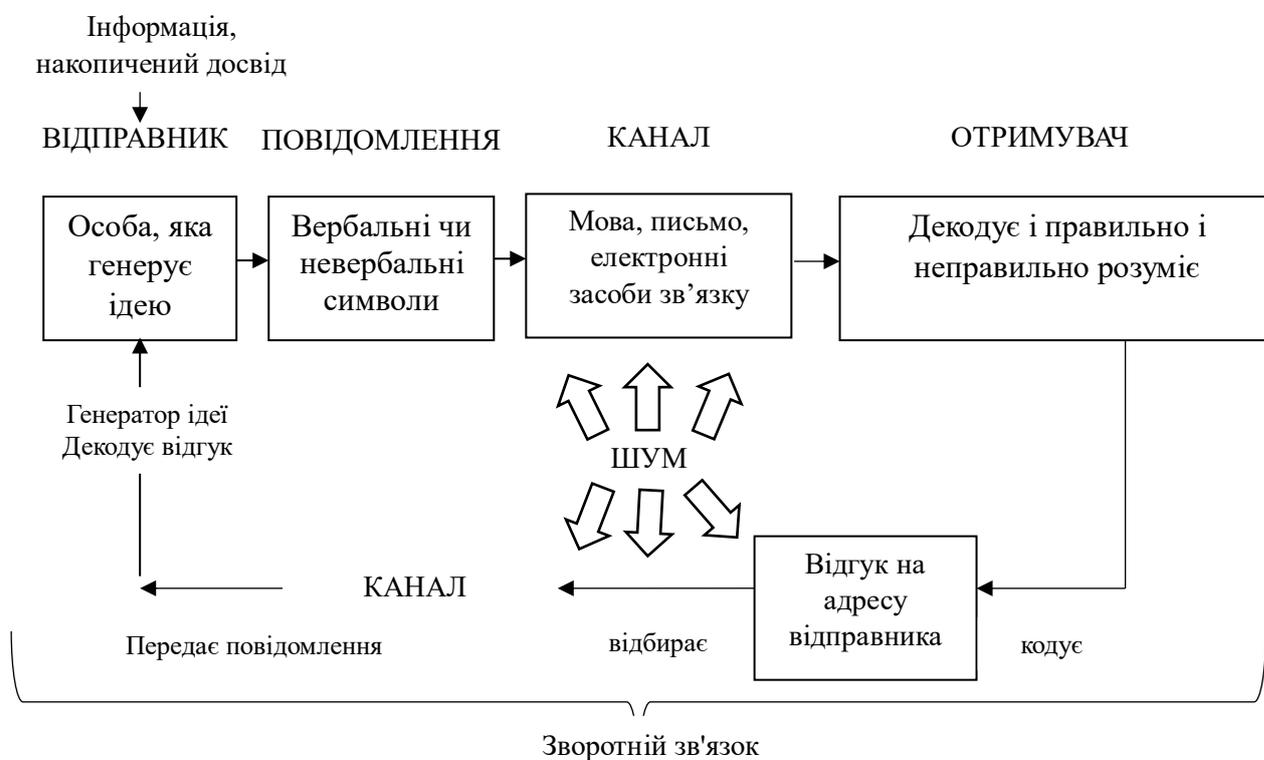


Рис. 1.6. Схема комунікаційного процесу

**Примітка.** Складено автором за даними [5]

Аналіз схеми комунікаційного процесу показав, що його основними елементами є: інформація, відправник, повідомлення, канал, отримувач, шум та зворотний зв'язок.

В. Герзанич, К. Першин та В. Вейгеші виділили дещо інші елементи комунікаційного процесу:

відправник – початкова точка комунікації, людина або група, що формує ідею або збирає інформацію для передачі.;

кодування – перетворення ідеї у символи, які роблять її зрозумілою для отримувача (слова, інтонації, жести, міміка, зображення, звуки). Важливо правильно підібрати символи для точного сприйняття сенсу. Від якості кодування повідомлення залежить точність його сприйняття;

повідомлення – закодована ідея або зміст, що передає інформацію;

канал передачі – засоби доставки повідомлення від відправника до отримувача (усні та письмові). Вибір каналу залежить від цілей комунікації;

декодування – процес, коли отримувач розшифровує та інтерпретує повідомлення, оцінює його зміст;

отримувач – особа, яка отримує та декодує повідомлення; важливо, щоб особа мала необхідні знання та підготовку для правильного розуміння повідомлення;

зворотний зв'язок – реакція отримувача, яка повертається відправнику та дозволяє оцінити ефективність комунікації;

шум – зовнішні або внутрішні фактори, що заважають комунікації (фізичні, психологічні, технічні). Для мінімізації шуму необхідне чітке формулювання, повторення основних тез і перевірка розуміння [13].

Процес комунікації Ю. Збираник [21] визначено як сукупність елементів, зображених на рис. 1.7.

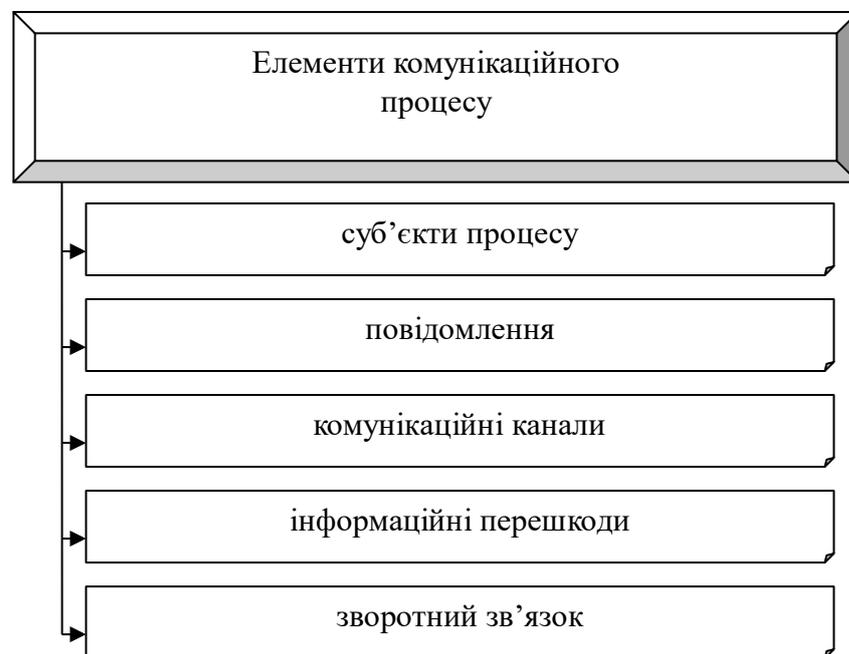


Рис. 1.7. Елементи комунікаційного процесу в організації

**Примітка.** Складено автором за даними [21]

Як видно з рис.1.7 автором виділено 5 основних елементів комунікаційного

процесу: суб'єкти, повідомлення, канали комунікації, перешкоди та зворотний зв'язок.

В межах комунікаційного механізму комунікаційні потоки відіграють важливу роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, координації діяльності структурних підрозділів та досягненні стратегічних цілей підприємства. Саме через систему комунікаційних потоків здійснюється рух управлінської інформації між рівнями управління, формується зворотний зв'язок, забезпечується своєчасне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Стосовно комунікаційних каналів, С. О. Лавриненко, А. М. Зелінська та О. Є. Бездітко зазначили, що кожен керівник сам вирішує, за допомогою яких каналів комунікації він буде спілкуватися з підлеглими та клієнтами, враховуючи ієрархічний рівень управління (рис. 1.8).

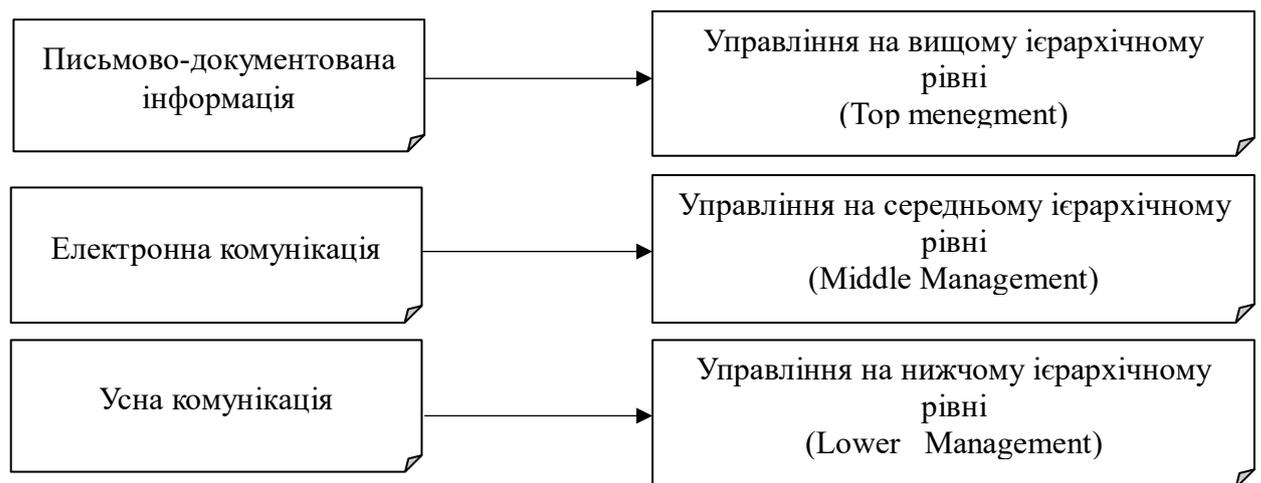


Рис. 1.8. Комунікації на рівнях управління

**Примітка.** Складено автором за даними [27]

Взагалі, для формування комунікаційного механізму, як зауважила І.Я. Софіщенко, необхідно:

- визначення особливостей джерела повідомлення;
- цільових груп, яким адресовано інформацію;
- засобів передачі інформації [44].

І. М. Маковецька виділила основні функції комунікаційного механізму: інтегративну функцію, яка виступає засобом об'єднання ділових партнерів і

фахівців для здійснення комунікативного процесу та генерації ідей;

інформаційну функцію, що полягає у передаванні необхідної для професійної діяльності інформації та коментуванні інноваційних відомостей;

контакто-встановлюючу функцію, спрямовану на формування у партнерів ціннісних орієнтацій і установок та переконання їх у правомірності певних стратегій взаємодії з метою створення однодумців у процесі співпраці [29].

У свою чергу, В.М. Колосок та Ю.А. Лазаревська виділили наступні функції:

пізнавальна функція, що полягає в описі об'єктів або явищ, систематизації та накопиченні матеріалу, а також розробці основних положень, що пояснюють механізми комунікацій, обміну;

методологічна функція забезпечується завдяки консолідації знань про комунікаційну реальність і полягає у розробці ефективних способів наукового пізнання в конкретній сфері бізнесу;

прогностична функція полягає у визначенні перспектив розвитку комунікацій, проведенні наукових експериментів для розробки або впровадження технічних комунікаційних систем, а також моделюванні комунікаційних процесів серед окремих груп учасників відповідно до очікуваного ефекту;

практична функція забезпечується наданням рекомендацій для досягнення стратегічної ефективності комунікації [23].

І.Я. Софіщенко виділила наступні принципи формування комунікаційного механізму:

принцип транспарентності,

принцип паритетності,

безперервності,

відповідності потребам конкретної стадії реалізації проекту,

принцип повного використання доступних комунікаційних можливостей [44].

У сучасних умовах комунікаційний механізм повинен характеризуватися гнучкістю, швидкістю реагування та здатністю трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, тобто передбачає впровадження цифрових каналів

комунікації, використання аналітичних інструментів для оцінки настроїв аудиторії, підвищення прозорості інформаційної діяльності та формування довіри між учасниками взаємодії.

Важливою рисою комунікаційного механізму є його інтегрованість, тобто поєднання традиційних каналів, інструментів цифровізації та стратегічних комунікацій.

Крім того, механізм повинен передбачати використання антикризових та превентивних комунікацій, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із невизначеністю.

Таким чином, комунікаційний механізм організації в умовах глобальних викликів – це комплекс взаємопов'язаних інструментів, методів і процедур, спрямованих на забезпечення ефективного управління інформацією, підтримку стійкості бізнес-процесів та формування стратегічних переваг в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

### 1.3. Основні моделі та методи управління комунікаціями в організації

В. Чередниченко розглядає управління комунікацією як процес формування умов, що забезпечують створення вартості на основі нематеріальних активів організації, зокрема тих, що інтегровані в її інформаційну систему. Дослідниця підкреслює, що процес має цілеспрямований характер і полягає у перетворенні інформації та знань у ринкову цінність підприємства, що зрештою відображається у вартості його акцій [54].

Дослідниця І. Маковецька [30] зазначила, що ефективність управлінських рішень на підприємстві значною мірою залежить від функціональних складників комунікаційної діяльності, до яких належать:

інформація – керівництво підприємства систематично інформує підлеглих та пояснює призначення й особливості комунікаційних даних;

переконавання застосовується для формування сприятливого ставлення

працівників до підприємства та його цінностей;

створення сприятливого іміджу реалізується через різні елементи комунікаційної політики та систему заходів комунікаційної діяльності;

підкріплення включає основні комунікаційні звернення до клієнтів і працівників з метою правильного використання інформації та підтримки раціональних рішень;

досвід керівників та підприємства на ринку – основний компонент, який визначає ефективність аналізу зворотного зв'язку та прийняття управлінських рішень [30].

Т. М. Бурмака [10] зазначила, що комунікаційний процес спрямований на розв'язання задач, що досягається за допомогою методів впливу, що представлені на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Методи управління комунікаціями

**Примітка.** Складено автором за даними [30]

Отже, автори розкривають суть відображених на рис. 1.9 методів управління комунікаціями. Так, примус – вплив на аудиторію з метою спонукання її діяти відповідно до очікувань управлінських структур.

Переконання – формування у людей віри в актуальність, важливість і корисність переданої інформації, а маніпуляція – приховане формування бажаної моделі поведінки шляхом цілеспрямованого впливу на установки та сприйняття [Бурмака, с.40].

Успішна організація комунікацій, як зауважила І. Маковецька, залежить від

двох основних чинників:

способу, яким працівники взаємодіють між собою;  
структури комунікаційних каналів [29].

У науковій літературі виокремлюють різні комунікаційні моделі, які І. О. Ковшова та І. А. Гридчук поділили на дві групи: дослідницькі моделі, спрямовані на теоретичне пояснення комунікаційних процесів, та моделі, що у схематизованому й спрощеному вигляді відображають реальний управлінський комунікаційний процес [23].

Модель комунікації, запропонована Г. Лассуелом, є однією з найбільш відомих і базових концепцій у теорії комунікації (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Модель комунікації Г. Лассуела

**Примітка.** Складено автором за даними [31]

Перевагою моделі Шеннона-Уївера О.В. Максимович називає розкриття механізму виникнення спотворень повідомлення у процесі його передавання від суб'єкта комунікації кінцевому отримувачу під впливом зовнішніх чинників, зокрема шумів.

Модель Шеннона-Уївера, з точки зору О.В. Кузика, підкреслює значущість таких параметрів комунікацій, як швидкість передавання та обсяг надісланої інформації, що в сучасних умовах є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства (рис. 1.10).

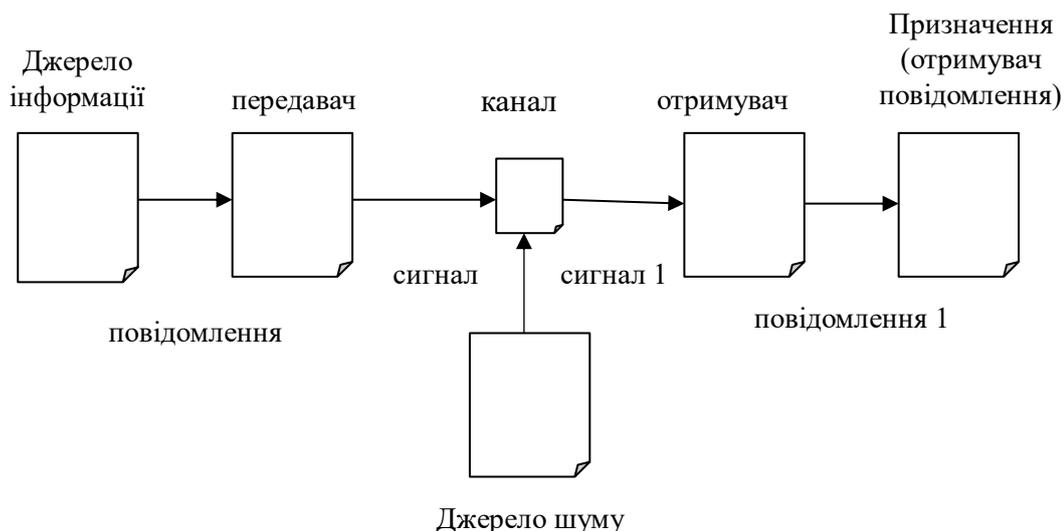


Рис. 1.10. Модель комунікації Шеннона-Уівера

**Примітка.** Складено автором за даними [31]

О.В. Кузик виділив два джерела шуму у моделі Шеннона-Уівера: семантичний шум – перешкоди, спричинені мовою та тлумаченням; технічний/фізичний шум – перешкоди точності [25].

Модель Осгуда-Шрамма являє собою модель комунікації, у межах якої процес обміну інформацією розглядається як двостороння взаємодія між учасниками, де кожен із них одночасно виконує функції відправника й отримувача повідомлення (рис.1.12).

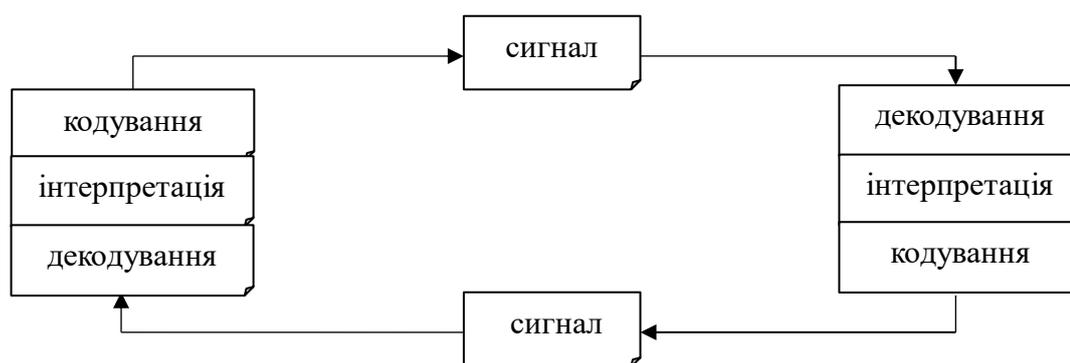


Рис. 1.12. Модель комунікації Осгуда-Шрамма [Максимович, с. 69]

**Примітка.** Складено автором за даними [31]

Отже, модель Шеннона-Уівера є лінійною моделлю комунікації, що описує процес передавання повідомлення від джерела до реципієнта через канал зв'язку з

урахуванням впливу шумів, тоді як модель Осгуда-Шрамма базується на двосторонній взаємодії із наявністю зворотного зв'язку.

О. Телетовим та Н. Івашовою для оцінки якості системи комунікацій запропоновано інтегральний показник якості. За основу оцінки якості системи комунікацій автори рекомендують брати метод експертних оцінок. Для більш зрозумілої інтерпретації використовувався графічний метод візуалізації – шкала значень інтегрального коефіцієнта якості [48].

Автори запропонували використовувати експертний метод для формування показників значимості інформаційних носіїв, з можливістю коригування для кожного підприємства, а також для визначення граничних показників шкали оцінки якості, які розділяють категорії якості системи комунікацій [48].

Шкала оцінки якості була розроблена на основі експертного аналізу якості систем комунікацій підприємств, порівняно з рівнем ефективності сприйняття інформації та впливом цієї інформації на споживача. Згідно з цією шкалою:

$k < 0,5$  – потрібні кардинальні зміни в системі бізнес-комунікацій, щоб відповідати принципам;

$0,5 < k < 0,7$  – система відповідає основним вимогам, але потребує детальної розробки інструментів;

$0,7 < k < 0,85$  – система відповідає основному завданню, але потребує поліпшень;

$0,85 < k < 1$  – система сформована на високому якісному рівні, враховуючи основні принципи;

$k = 1$  – система працює на засадах синергії [48].

Для складання переліку окремих показників якості системи комунікацій автори вивчали вплив різних факторів на сприйняття інформації, що надходить через канали комунікацій та різні інформаційні носії.

За словами О. Трут, до методів вдосконалення комунікацій в організації відносять: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, використання сучасних інформаційних технологій [49].

Методи дозволять підвищити ефективність обміну інформацією, забезпечують своєчасне реагування на зміни та сприяють формуванню прозорої та структурованої комунікаційної системи в організації [49].

О. Гудзь та І. Маковецькою виділено комунікаційну модель 4К управління на результат (рис.1.13).



Рис. 1.13. Комунікаційна модель управління на результат

**Примітка.** Складено автором за даними [17]

Дані рис. 1.13 свідчать, що модель 4К має 4 складові елементи:

працівники підприємства мають постійно вдосконалювати свої управлінські здібності, наближатись до ефективної та зрозумілої комунікації;

креативне мислення поєднує здатність генерувати нові ідеї, встановлювати нестандартні зв'язки та трансформувати попередній досвід у нові рішення;

зміни на підприємствах вимагають швидких та точних управлінських рішень. Працівники повинні мати можливість самоорганізовуватися, навчатися та розвивати власну компетентність;

ефективне управління комунікаціями неможливе без скоординованої роботи всього апарату управління, структурних підрозділів, контактних груп та окремих працівників.

Комунікаційний потенціал підприємства формується завдяки методичному розвитку креативного мислення та критичного підходу працівників. Модель 4К

визначає комунікацію як пріоритетний аспект управлінського процесу та виступає невід'ємною частиною ефективного управління підприємством.

Отже, управління комунікаціями в організації є ключовим чинником формування ефективних управлінських рішень і підвищення ринкової вартості підприємства. Ефективність комунікацій визначається як структурою каналів та взаємодією працівників, так і застосуванням методів впливу, таких як переконання, примус і маніпуляція, а також інструментів інформаційної підтримки і зворотного зв'язку. Використання експертних оцінок та інтегральних показників якості дозволяє систематично оцінювати та вдосконалювати комунікаційні процеси, забезпечуючи їхню прозорість і адаптивність.

## Висновки до розділу 1

Отже, у першому розділі роботи розкрито теоретичні засади формування та розвитку комунікацій у сучасній організації. Визначено сутність та значення комунікацій, підкреслено їхню роль як базового інструмента управління, що забезпечує узгодженість дій, швидкість передавання інформації та результативність рішень. За результатами цього зроблено наступні висновки:

1. Розкрито сутність і значення комунікацій у сучасній організації. Комунікації в сучасній організації є ключовим елементом для обміну інформацією, координації дій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони охоплюють як внутрішні, так і зовнішні канали взаємодії, включаючи формальні та неформальні, аналогові та цифрові засоби комунікації. Ефективність комунікацій залежить від правильного вибору каналів, структурованості інформаційних потоків та врахування психологічних і соціальних аспектів учасників процесу. Система комунікацій забезпечує своєчасний обмін даними, мінімізацію втрат і спотворень повідомлень, що підвищує якість управлінських рішень і загальну ефективність організації.

2. Дано характеристику комунікаційному механізму організації в умовах глобальних викликів. Комунікаційний механізм організації в умовах глобальних викликів забезпечує ефективну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми учасниками, що сприяє стабільності і адаптивності підприємства. Основними елементами процесу комунікації є суб'єкти, повідомлення, канали, перешкоди та зворотний зв'язок, а також технічні, технологічні і семіотичні підсистеми, що забезпечують точність і зрозумілість переданої інформації. Для підвищення ефективності використовуються принципи транспарентності, паритетності, безперервності та повного використання комунікаційних можливостей, а також цифрові канали та аналітичні інструменти оцінки аудиторії.

3. Розглянуто основні моделі та методи управління комунікаціями в організації. Методи та моделі управління комунікаціями дозволяють систематизувати обмін інформацією та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Експертні оцінки, інтегральні показники якості та шкали оцінювання забезпечують об'єктивну оцінку системи комунікацій і її вдосконалення. Інструменти впливу, такі як переконання, примус і маніпуляція, разом із моделлю 4К сприяють розвитку креативного та критичного мислення працівників і зміцнюють командну роботу. Впровадження цих методів і моделей формує структуровану, прозору і адаптивну систему комунікацій, що підвищує загальну ефективність діяльності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Агрофірма «Маяк»

ТОВ «Агрофірма «Маяк» – сучасне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво натуральних, безпечних та якісних продуктів харчування. Підприємство працює за повним виробничим циклом, від вирощування власної сировини до її переробки. Товариство є правонаступником сільськогосподарського виробничого кооперативу «Маяк» та сільськогосподарського виробничого кооперативу «Великорублівський» Котелевської міжгосподарської пересувної механізованої шляхово-будівельної колони №10 ТОВ «Корпорація «Маяк Агро». Інформаційну картку досліджуваного товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Інформаційна картка ТОВ «Агрофірма «Маяк» [Clarity-project, сайт]

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Маяк»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Агрофірма «Маяк»
Юридична адреса підприємства	Україна, 38600, Полтавська обл., Полтавський р-н, селище Котельва, вул. Миколаївська, буд. 169
Рік заснування	26.12.2003
Вид економічної діяльності	Основний: 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
Код за ЄДРПОУ	32460293
Кількість працівників, осіб	304
Керівник	Прийма Олександр В'ячеславович

**Примітка.** Складено автором за даними [61]

Стратегічною метою ТОВ «Агрофірма «Маяк» є формування культури здорового харчування в суспільстві шляхом поширення доступних та корисних продуктів. Задум підприємства полягає у виробництві натуральних продуктів з використанням власної сировини на власних переробних потужностях та подальшій реалізації цієї продукції через продуктову родину «Рідне Село» та партнерські торговельні мережі. Головним внутрішнім документом є статут, який наведено у додатку А.

ТОВ «Агрофірма «Маяк» приділяє особливу увагу контролю якості, дотриманню технологічних стандартів та впровадженню сучасних підходів до виробництва натуральної продукції. Високий рівень роботи підприємства підтверджено низкою галузевих відзнак, зокрема:

«Краще підприємство України: Зірка Якості 2023»;

«Вибір споживача 2017»;

«Кращий вітчизняний товар 2009».

На рис. 2.1 наведено бізнес-профіль ТОВ «Арофірма «Маяк».



Рис. 2.1. Бізнес-профіль ТОВ «Арофірма «Маяк»

**Примітка.** Складено автором за даними [51]

Для здійснення господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» використовує земельні ділянки, що перебувають у нього на праві власності, а також землі, надані у користування на умовах оренди, суборенди, емфітевзису, суперфіцію, сервітуту. ТОВ «Агрофірма «Маяк» займається рослинництвом та тваринництвом.

У рослинництві виділяють такі напрями, як виробництво сільськогосподарської продукції та виготовлення готових продуктів харчування. Товариство вирощує зернові, кормові культури, овочі та виготовляє комбікорми. До готової продукції ТОВ «Агрофірма «Маяк» належать: борошно, хлібобулочні вироби, макаронна продукція, рослинна олія та крупи.

Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Маяк» є важливим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує чітке розмежування обов'язків між підрозділами, сприяє координації діяльності та контролю за виконанням виробничих і управлінських завдань (рис. 2.2).

Вищим органом управління ТОВ «Агрофірма «Маяк» виступають Загальні збори учасників, у яких мають право брати участь усі учасники Товариства.

Виконавчим органом є Виконавча рада, що є колегіальним органом управління, до складу якого відносять Генерального директора (голову Виконавчої ради), виконавчого директора, заступника директора з адміністративних питань, заступника директора з технічних питань, заступника директора по роботі з публікою. Виконавча рада здійснює оперативне управління виробничою діяльністю товариства та відповідає за реалізацію стратегічних і поточних завдань.

У своєму підпорядкуванні ТОВ «Агрофірма «Маяк» має наступних заступників керівників: фінансовий директор, заступник директора з рослинництва, головний зоотехнік, директор відділу праці та заробітної плати, директора по виробництву, а також головний інженер. Кожен з них відповідає за ключові напрями діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» й підзвітні безпосередньо генеральному директору.

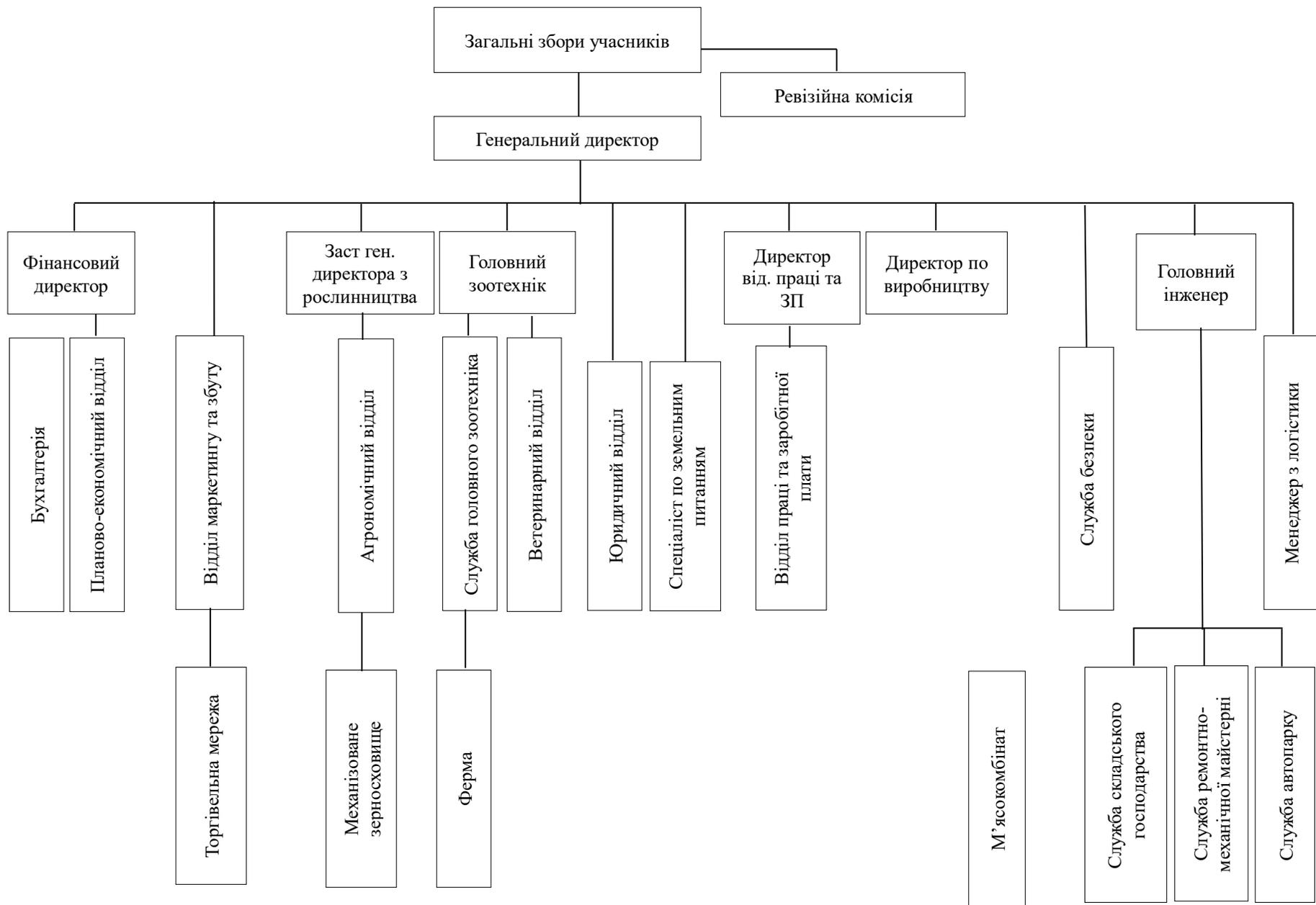


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Маяк»

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «Агрофірма «Маяк» здійснюється шляхом проведення аудиторської перевірки.

Дані рис. 2.2 показують, що організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Маяк» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує раціональний розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами.

Основним ресурсом ТОВ «Агрофірма «Маяк» є трудові ресурси – кваліфіковані працівники, які забезпечують ефективне виконання виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей товариства. У табл. 2.2 представлено характеристику персоналу товариства.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	55	13,65	47	13,66	44	14,47	+0,82	+0,81
У тому числі:								
керівники	5	1,24	5	1,45	5	1,64	+0,40	+0,19
спеціалісти	47	11,66	39	11,34	36	11,84	+0,18	+0,50
технічні працівники	3	0,75	3	0,87	3	0,99	+0,24	+0,12
Виробничий персонал	348	86,35	297	86,34	260	85,52	-0,83	-0,82
Разом	403	100	344	100	304	100	x	x

**Примітка.** Складено автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, загальна структура персоналу ТОВ «Агрофірма «Маяк» формується за двома основними категоріями, такими як управлінський та виробничий персонал. Управлінський персонал включає керівників, спеціалістів та технічних працівників, тоді як виробничий персонал охоплює безпосередніх виконавців виробничих процесів товариства.

У 2024 р. управлінський персонал ТОВ «Агрофірма «Маяк» становив 14,5 % від загальної чисельності працівників, а виробничий – 85,5 %. У складі управлінського персоналу налічувалося 5 керівників, 36 спеціалістів та 3 технічних працівника.

Аналіз динаміки чисельності персоналу за період 2022-2024 рр. показав відносну стабільність керівного складу та технічних працівників, тоді як кількість спеціалістів демонструвала поступове зменшення.

Виробничий персонал ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2024 р. становив 260 осіб, що на 37 осіб менше ніж у 2023 р., та на 88 осіб менше ніж у 2022 р. Зменшення чисельності як управлінського, так і виробничого персоналу пояснюється, перш за все, негативним впливом військових дій на території України, зокрема мобілізацією військовозобов'язаних працівників та виїздом частини персоналу за кордон з метою безпеки. Для всебічної оцінки діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» проаналізуємо його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Узагальнені результати SWOT – аналізу подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### SWOT – аналіз ТОВ «Агрофірма «Маяк»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору 3. Залучення інвестицій для оновлення технічного парку 4. Впровадження сучасних технологій точного землеробства 5. Розширення асортименту переробної продукції 6. Розвиток партнерства із торговельними мережами	1. Військові дії у країні 2. Посилення конкуренції на аграрному ринку 3. Зміни земельного законодавства 4. Ризики, пов'язані зі змінами клімату та природними умовами
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Тривалий досвід роботи на ринку 2. Наявність колегіального виконавчого органу 3. Наявність власних та орендованих земельних ділянок 4. Наявність власної племінної бази та високопродуктивних порід тварин 5. Диверсифікація виробництва 6. Виробництво як сільськогосподарської продукції, так і її переробка	1. Сезонність виробництва 2. Обмеженість інвестиційних ресурсів для модернізації техніки 3. Висока собівартість виробництва через значні витрати на техніку, паливо та добрива 4. Недостатній рівень цифровізації

**Примітка.** Складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.3 показують, що ТОВ «Агрофірма «Маяк» має більше сильних сторін ніж слабких, а кількість можливостей товариства перевищує кількість загроз.

У табл. 2.4 представлено поєднання як позитивних, так і негативних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агрофірма «Маяк»

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
6+6=12	6+4=10
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
4+6=10	4+4=8

**Примітка.** Складено автором за даними SWOT-аналізу

Згідно з даними табл. 2.4, найбільш оптимальним варіантом для ТОВ «Агрофірма «Маяк» є використання стратегії SO, яка передбачає активне використання внутрішніх переваг для реалізації доступних можливостей. Її сутність полягає у тому, щоб поєднати сильні сторони (наприклад, досвід, земельні ресурси, наявний виробничий потенціал, переробку, племінну базу) з відкритими можливостями ринку, зокрема, залученням інвестицій для технічної модернізації, впровадженням точного землеробства, розширенням збуту, посиленням співпраці з торговельними мережами. Реалізація SO-стратегії дозволить товариству зміцнити конкурентні позиції, підвищити продуктивність та розширити присутність на аграрному ринку.

Отже, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма «Маяк» дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал товариства та умови зовнішнього середовища, у яких воно функціонує. До сильних сторін належать тривалий досвід роботи на аграрному ринку, наявність земельних ресурсів, диверсифікація виробництва, що забезпечує певну стійкість до ринкових коливань. Разом із тим серед слабких сторін проявляються сезонність виробництва, обмеженість інвестиційних ресурсів, висока собівартість продукції, недостатній рівень

цифровізації операційних процесів. Окрім цього, встановлено, що зовнішнє середовище поєднує як потенційно сприятливі можливості для розвитку, так і суттєві ризики, найбільш значущим із них у поточних умовах є військові дії в Україні.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк»

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, структуру доходів і витрат, а також визначити фінансову стійкість підприємства. Аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оцінити ризики та потенційні можливості для розвитку, а також слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і планування стратегічного розвитку товариства. У додатках В-Г наведено фінансову звітність підприємства за 2022-2024 рр.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр. представлено у табл. Д.1 (Додаток Д).

Перша група показників відображає структуру активів товариства, розділених на необоротні та оборотні активи. Величина активів товариства у 2024 р. складала 664700 тис. грн, що на 4,92 % більше за 2022 р. та на 3,97 % більше від 2023 р. Вартість активів демонструє щорічний приріст за рахунок необоротних активів.

Необоротні активи ТОВ «Агрофірма «Маяк» охоплюють нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби, довгострокові біологічні активи, фінансові інвестиції тривалого характеру та інші необоротні ресурси. До складу оборотних активів ТОВ «Агрофірма «Маяк» входять запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші активи, призначені для використання впродовж одного операційного циклу.

Величина необоротних активів у 2024 р. складала 342606 тис. грн, що на 18,65 % більше від 2022 р. та на 16,31 % більше від 2023 р. Цього товариство домоглося завдяки активізації інвестиційної діяльності, придбання нової сільськогосподарської техніки. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів ТОВ «Агрофірма «Маяк» змушене підвищувати рівень автоматизації виробництва. Зокрема, у 2024 р. приріст вартості основних засобів порівняно з 2022 р. показав 64,8 %. На рис. 2.3 наведено структуру активів ТОВ «Агрофірма «Маяк».



Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Оборотні активи ТОВ «Агрофірма «Маяк» натомість у 2024 р. демонструють зменшення на 6,59 % та 6,57 % відносно 2022-2023 рр. відповідно. Таким чином вартість оборотних активів у 2024 р. складала 322094 тис. грн. Їх зменшення обумовлено зниження обсягів запасів на складах ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Другою групою є зобов'язання ТОВ «Агрофірма «Маяк», які представлені довгостроковими зобов'язаннями та забезпеченнями та поточними зобов'язаннями товариства. Довгострокові зобов'язання та забезпечення сформовані лише за рахунок довгострокових кредитів, тоді як поточні включають короткострокові кредити, кредиторську заборгованість за товари та розрахунками, а також доходи майбутніх періодів.

Поточні зобов'язання ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2024 р. суттєво скоротилися порівняно з 2022 р. на 73223 тис. грн. або 42,41 %. Якщо порівнювати дані 2024 р. та 2023 р., то зменшення складає 33,56 % або 50238 тис. грн. Таке зменшення свідчить про те, що ТОВ «Агрофірма «Маяк» погашає свою кредиторську заборгованість, зменшуючи боргове навантаження на бюджет.

Довгострокові зобов'язання товариства помітно зросли у 2024 р., а саме у сім разів порівняно з 2022 р. та у сім разів порівняно з 2023 р. У 2024 р. їх сума складала 33429 тис. грн. Їх зростання обумовлено реалізацією довгострокових інвестиційних проєктів з банківським кредитуванням на пільгових умовах за програмою «5-7-9» у період до 10 років.

Третя група показників відображає стан власного капіталу ТОВ «Агрофірма «Маяк», який у 2022-2024 рр. характеризувався стійким зростанням. Так, загальний обсяг власного капіталу підвищився з 456 651 тис. грн. у 2022 р. до 531828 тис. грн у 2024 році, що свідчить про посилення фінансової бази та накопичення внутрішніх ресурсів товариства. Нарощення суми власного капіталу ТОВ «Агрофірма «Маяк» домоглося завдяки накопиченню суми нерозподіленого прибутку. На рис. 2.4 наведено структуру пасивів ТОВ «Агрофірма «Маяк».



Рис. 2.4. Структура пасивів ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз економічних та фінансових результатів ТОВ «Агрофірма «Маяк» свідчать про значне покращення фінансових результатів діяльності товариства. Чистий дохід ТОВ «Агрофірма «Маяк» зріс на 214 295 тис. грн у період 2022-2024 рр. та у 2024 році становив 534295 тис. грн. Зростання чистого доходу від реалізації продукції відбулося внаслідок збільшенням обсягів виробництва продукції за рахунок використання інноваційних технологій у сільськогосподарському бізнес-напрямку товариства. Також ціна на продукцію ТОВ «Агрофірма «Маяк» зросла через підвищення собівартості.

Так собівартість реалізованої продукції зростає разом з чистим доходів від реалізації продукції. У 2024 р. собівартість реалізованої продукції склала 434544 тис. грн, що на 158194 тис. грн або 57,24 % більше від 2022 р. та на 54515 тис. грн. або 14,34 % більше за 2023 р. Важливим є те, що чистий дохід зростає більш вищими темпами. Це дозволяє збільшити валовий прибуток, який є різницею між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Сума валового прибутку ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2024 р. складала 99751 тис. грн, що демонструє приріст на 128,52 % порівняно з 2022 р. та 24,62 % порівняно з 2023 р.

Чистий прибуток також зростає, що свідчить про підвищення ефективності функціонування ТОВ «Агрофірма «Маяк». Наочне відображення динаміки чистого прибутку ТОВ «Агрофірма «Маяк» представлено на рис. 2.5.

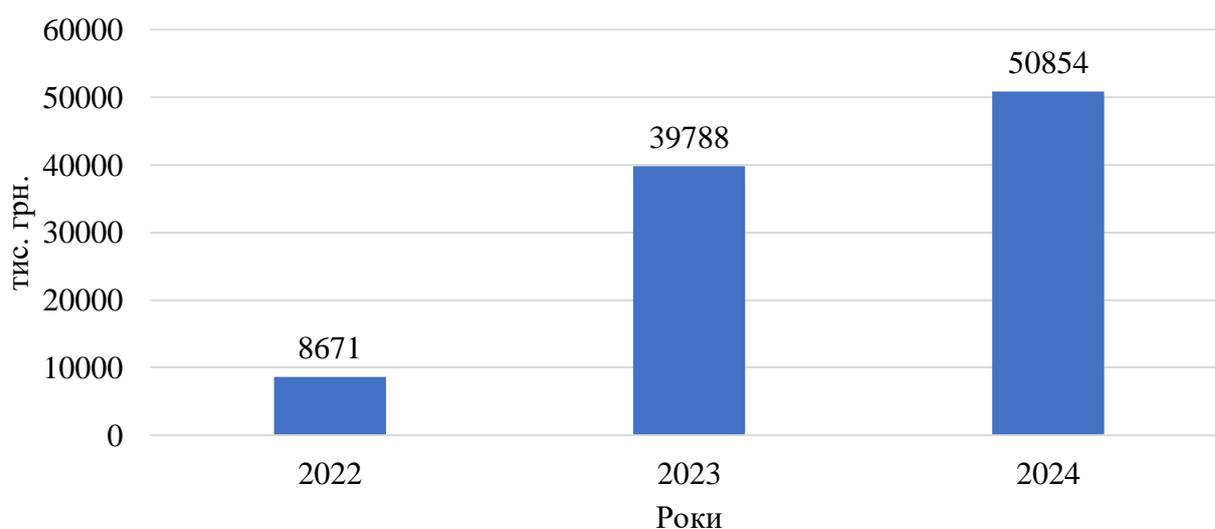


Рис. 2.5. Чистий прибуток ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Окрім основних груп фінансово-економічних показників діяльності товариства, для повноти аналізу необхідно проаналізувати його фінансову стійкість (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Маяк»  
за 2022-2024 рр.**

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,72	0,76	0,80	+0,22	+0,26	+0,30
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,28	0,24	0,20	+0,22	+0,26	+0,30
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,39	1,32	1,25	+0,61	+0,68	+0,75
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	2,58	3,20	4,00	+1,58	+2,20	+3,00
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,38	0,31	0,19	-0,62	-0,69	-0,81
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	0,65	0,79	0,97	-0,15	-0,01	+0,17
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,49	0,56	0,57	-0,01	+0,06	+0,07
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,37	0,40	0,36	-0,13	-0,10	-0,14
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,01	0,04	0,06	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,98	0,98	0,75	x	x	x

**Примітка.** Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать, що динаміка коефіцієнту автономії показувала у 2022-2024 рр. стабільне зростання, перевищення нормативу на 0,22-0,3, що свідчить про високий рівень власного капіталу та фінансову незалежність товариства. Частка власних коштів у структурі джерел фінансування становила у 2022 році 72%, у 2023 році 76%, а у 2024 році збільшилась до 80%. На рис. 2.6 наведено динаміку коефіцієнту фінансової автономії досліджуваного товариства.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу постійно знижувався та залишався значно нижчим за граничне значення, що вказує на помірну заборгованість підприємства і обмежені фінансові ризики, пов'язані із кредитними ресурсами. Коефіцієнт фінансової залежності зменшувався з року в рік з 1,39 у

2022 р. до 1,25 у 2024 р., що демонструє поступове зниження ризику надмірної заборгованості та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

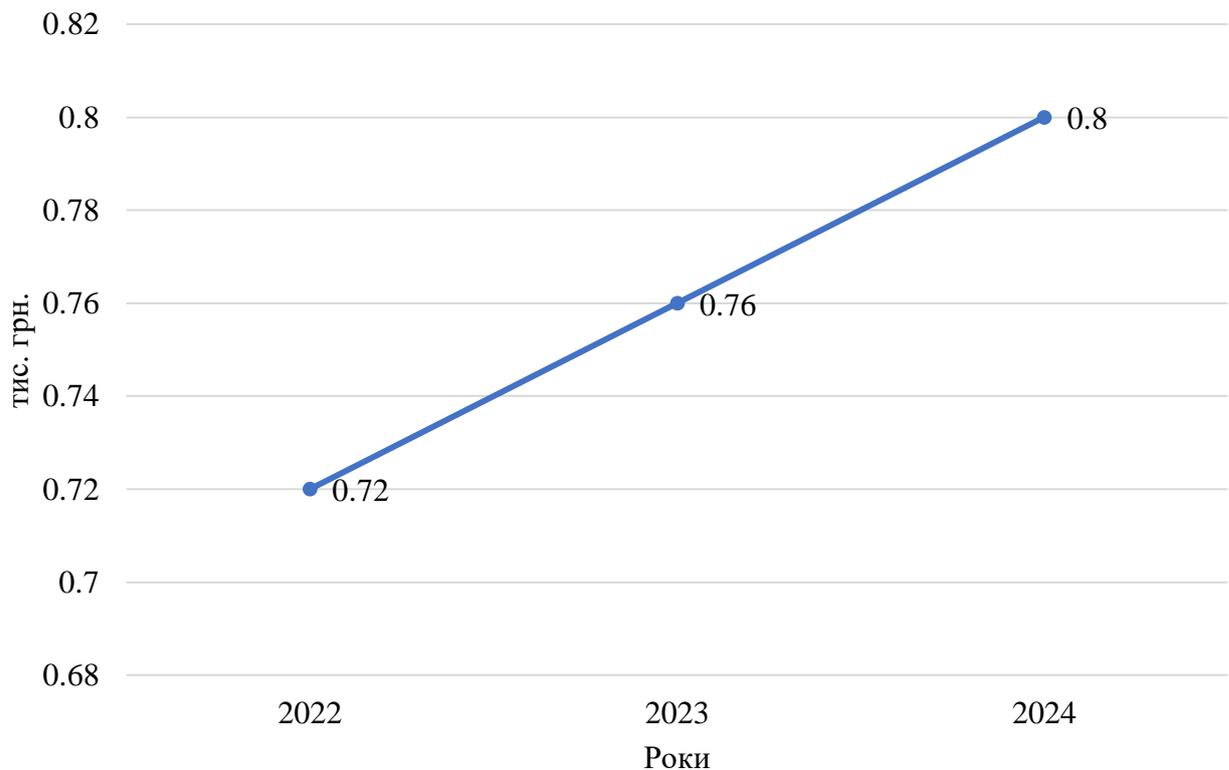


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту фінансової автономії ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

**Примітка.** Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансування значно перевищував нормативне значення, на 1,58 у 2022 році та на 3,00 у 2024 році, що підкреслює ефективне використання власного капіталу у порівнянні з позиковими ресурсами.

Коефіцієнт заборгованості ТОВ «Агрофірма «Маяк» протягом 2022-2024 рр. залишався значно нижчим за нормативне значення, тобто  $< 1$ , що показує високу фінансову незалежність товариства.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів у 2022 році був менше нормативного значення, однак у 2023 та 2024 рр. перевищував норматив, що є позитивним для фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності у 2022-2024 рр. залишався нижчим за норматив, що свідчить про недостатню частку власних обігових коштів, яку вкладено в обігові

засоби. У 2022 році було вкладено 37% власного капіталу, у 2023 – 40%, а у 2024 році частка знов зменшилась та становила 36%.

Отже, більшість показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр. перебували у безпечних межах нормативів та демонстрували позитивну динаміку, однак низька маневреність капіталу залишається проблемною зоною.

У табл. 2.6 наведено аналіз показників ліквідності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.**

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	1,97	2,28	3,20	+0,97	+1,28	+2,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,44	0,58	1,14	-0,06	+0,08	+0,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,03	0,12	0,25	-0,17	-0,08	+0,05

**Примітка.** Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать, що всі показники ліквідності збільшились за 2022-2024 рр. Коефіцієнт покриття ТОВ «Агрофірма «Маяк» протягом 2022-2024 рр. демонстрував стійке зростання та значне перевищення нормативного діапазону. У 2022 році його значення становило 1,97, у 2023 р. – 2,28, а в 2024 р. зросло до 3,20, тобто товариство мало достатній обсяг поточних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство здатне погасити швидко ліквідними активами. Оскільки у ТОВ «Агрофірма «Маяк» спостерігалась тенденція збільшення даного коефіцієнта, то у товариства достатньо ліквідних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

Так, у 2022 році значення коефіцієнту становило 0,44, тобто у товариства на покриття поточних зобов'язань припадало 44 коп., тоді як у 2023 році 58 коп., а у 2024 році 1 грн.14 коп. ліквідних активів, тобто збільшення свідчить про покращення фінансової стійкості та зростання здатності товариства виконувати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань ТОВ «Агрофірма «Маяк» здатне погасити грошовими коштами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022-2023 рр. залишався нижчим за норматив, що вказує на обмежену наявність грошових коштів для негайного покриття зобов'язань, однак у 2024 році коефіцієнт досяг нормативного рівня 0,25, та підтвердив стабілізацію фінансового стану товариства.

Отже, показники ліквідності ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр. демонстрували помітне покращення здатності товариства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. У 2024 році товариство досягло стабільного та достатнього рівня ліквідності. У табл. 2.7 розглянуто показники фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Таблиця 2.7

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	167904	192685	189222
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	172137	195064	222651
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	232137	255064	282651
Запаси – Н4	225561	217758	165627
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-57657	-25073	+23595
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-53424	-22694	+57054
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	+6576	+37306	+117024

**Примітка.** Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Важливим узагальнюючим результатом є зміна показників надлишку або нестачі джерел формування запасів ТОВ «Агрофірма «Маяк». У 2022-2023 рр. товариство мало нестачу власних оборотних коштів (Е1), однак у 2024 р. цей показник став позитивним, що свідчить про відновлення фінансової рівноваги. Аналогічна тенденція характерна і для показника Е2, який демонструє здатність товариства забезпечувати запаси власними та довгостроковими позиковими коштами.

Отже, враховуючи значення Е1, Е2, Е3, можна констатувати, що у 2022 та 2023 рр. ТОВ «Агрофірма «Маяк» мало нестійкий фінансовий стан, тоді як у 2024 році ситуація змінилась та товариство досягло абсолютної фінансової стійкості та здатно повністю забезпечувати запаси необхідними джерелами фінансування.

У табл. 2.8 представлено структуру операційних витрат ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Таблиця 2.8

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна (+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022		2023	
	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%
Матеріальні витрати	461123	72,28	509910	73,06	521499	72,07	+60376	-0,21	+11589	-0,99
Витрати на оплату праці	50313	7,89	52481	7,52	66346	9,17	+16033	1,28	+13865	1,65
Відрахування на соціальні заходи	10862	1,70	10498	1,50	14188	1,96	+3326	0,26	+3690	0,46
Амортизація	54417	8,53	52171	7,47	48596	6,72	-5821	-1,81	-3575	-0,75
Інші операційні витрати	61278	9,60	72898	10,45	72929	10,08	+11651	0,48	+31	-0,37
Разом	637993	100	697958	100	723558	100	+85565	x	+25600	x

**Примітка.** Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.8 свідчать про зростання більшості груп операційних витрат ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр. Найбільш суттєве збільшення відбулося

за статтею матеріальних витрат, які зросли на 60376 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 11589 тис. грн відносно 2023 року. Така динаміка зумовлена подорожчанням пального, добрив, ремонтних матеріалів, а також збільшенням обсягів виконуваних робіт.

Витрати на оплату праці ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2024 р. зросли на 16033 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 13865 тис. грн у порівнянні з 2023 р., що пов'язано з індексацією заробітної плати, поліпшенню умови праці для залучення кваліфікованих кадрів.

Отже, загальні операційні витрати ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022-2024 рр. зросли на 85565 тис. грн, що вказує на суттєве підвищення витратного навантаження на товариство.

Динаміку показників рентабельності ТОВ «Агрофірма «Маяк» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Агрофірма «Маяк»  
у 2022-2024 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна (+; -) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	1,90	8,17	9,56	+7,66	+1,39
Рентабельність позичкового капіталу	4,90	26,17	38,27	+33,37	+12,1
Рентабельність активів	1,37	6,22	7,65	+6,28	+1,43
Рентабельність витрат	1,36	5,70	7,03	+5,67	+1,33
Рентабельність оборотних коштів	2,51	11,54	15,25	+12,74	+3,71

**Примітка.** Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 2.9, значення всіх показників рентабельності за 2022-2024 рр. суттєво збільшилось.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання коштів власників товариства та показує, який прибуток воно отримує на кожну гривню вкладеного власного капіталу. ТОВ «Агрофірма «Маяк» у 2022 р. кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 1,9 грн. чистого прибутку, тоді

як у 2024 році товариство змогло отримати вже 9 грн. 56 коп. Підвищення вказує на ефективніше управління власними ресурсами та підвищення фінансової віддачі.

Рентабельність позичкового капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує залучені кошти. Протягом аналізованого періоду цей показник зріс з 4,90% у 2022 р. до 38,27% у 2024 р., тобто віддача від позикових коштів суттєво підвищилась, підприємство стало здатним генерувати набагато більше прибутку на кожную гривню кредитних ресурсів.

Рентабельність активів відображає загальну ефективність використання усіх наявних ресурсів. Показник збільшився з 1,37% у 2022 р. до 7,65% у 2024 р., що означає покращення ефективності операційної діяльності. Якщо у 2022 р. кожна гривня активів приносила підприємству лише 1 грн. 37 коп. прибутку, то у 2024 р. 7 грн. 65 коп., що підтверджує зростання продуктивності використання активної частини ресурсів.

Рентабельність витрат показує, скільки прибутку отримує товариство на кожную гривню витрат. Протягом періоду значення зросло з 1,36 у 2022 р. до 7,03% у 2024 р., що демонструє підвищення ефективності витратної політики, товариство отримує більше прибутку при менших оптимізованих витратах.

Рентабельність оборотних коштів показує прибутковість найбільш мобільної частини активів – оборотних ресурсів. Якщо у 2022 р. кожна гривня оборотних коштів приносила товариству 2 грн. 51 коп. прибутку, то у 2024 р. сума прибутку збільшилась до 15 грн. 25 коп., що вказує на посилення оборотності та результативніше використання ресурсів.

Отже, у 2022-2024 рр. чистий прибуток ТОВ «Агрофірма «Маяк» демонстрував стає зростання: з орієнтовно 8 700 тис. грн у 2022 р. до близько 39 700 тис. грн у 2023 р. та понад 50 800 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та раціональніше використання ресурсів. Загалом така позитивна динаміка підтверджує зміцнення фінансових результатів товариства та зростання його економічної стійкості. ТОВ «Агрофірма «Маяк» швидко адаптувалося до умов воєнного стану та здійснює прибуткову діяльність, забезпечує місцеве населення роботою, сплачує податки тощо.

### 2.3. Виявлення проблемних зон комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк»

Ефективна система комунікацій є складовою загальної системи управління аграрним підприємством, оскільки саме через комунікації забезпечується обмін інформацією між структурними підрозділами, прийняття рішень, координація виробничих процесів та формування взаємодії з внутрішніми й зовнішніми зацікавленими сторонами.

Комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» відображає сукупність процесів, каналів, засобів, учасників та правил, які забезпечують циркуляцію інформації. Його ефективність визначає швидкість реагування на зміни, рівень внутрішньої організації, якість управлінських рішень і ступінь взаємодії з партнерами, постачальниками, споживачами та органами влади.

Комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» – це організована система інформаційних потоків, яка забезпечує взаємодію між усіма учасниками виробничого процесу.

Комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» включає:

- процеси передачі, обробки та зберігання інформації;
- канали взаємодії між структурними підрозділами;
- засоби комунікації (цифрові, письмові, усні);
- інформаційні ресурси (звітність, аналітичні матеріали, дані виробництва);
- суб'єктів комунікацій (керівники, працівники, партнери, органи влади).

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» комунікації мають особливе значення, оскільки виробничий цикл залежить від сезонності, технологічної дисципліни та чіткого узгодження дій між підрозділами (рослинництво, тваринництво, бухгалтерія, закупівлі, логістика).

Комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» складається з внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та відділами товариства.

У ТОВ «Агрофірма «Маяк» є адміністративні комунікації, які охоплюють накази, положення, протоколи, виробничі наради. Вони мають формальний характер і регламентують діяльність досліджуваного товариства.

На рис. 2.7 представлено схематично комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк».



Рис. 2.7. Комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк»

**Примітка.** Розроблено автором за даними підприємства

Зовнішні комунікації – це зв'язки ТОВ «Агрофірма «Маяк» із зовнішніми учасниками:

- комунікації з постачальниками;
- комунікації з покупцями;
- комунікації з фінансовими установами;
- комунікації з органами влади;
- комунікації з громадськістю.

Ефективні зовнішні комунікації формують позитивний імідж, полегшують залучення партнерів та інвесторів.

Значення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» полягає в тому, що він:

- забезпечує оперативність управління виробництвом;
- сприяє зменшенню помилок і дублювання функцій;
- підвищує прозорість управлінських рішень;
- посилює мотивацію персоналу через відкритий обмін інформацією;
- забезпечує позитивний імідж товариства через якісні зовнішні комунікації;
- дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін.

У процесі аналізу діяльності комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» виникають проблеми:

- недостатня швидкість передачі інформації;
- відсутність єдиної CRM-системи;
- дублювання комунікацій між відділами;
- неналежне документування окремих процесів;
- низький рівень цифровізації частини операцій;
- високий рівень усних неформальних комунікацій, що утруднюють контроль.

Комунікаційними каналами ТОВ «Агрофірма «Маяк» виступають офіційний веб-сайт та сторінки товариства у соціальних мережах Facebook та Instagram.

На рис. 2.8 відображено головну сторінку веб-сайту ТОВ «Агрофірма «Маяк».

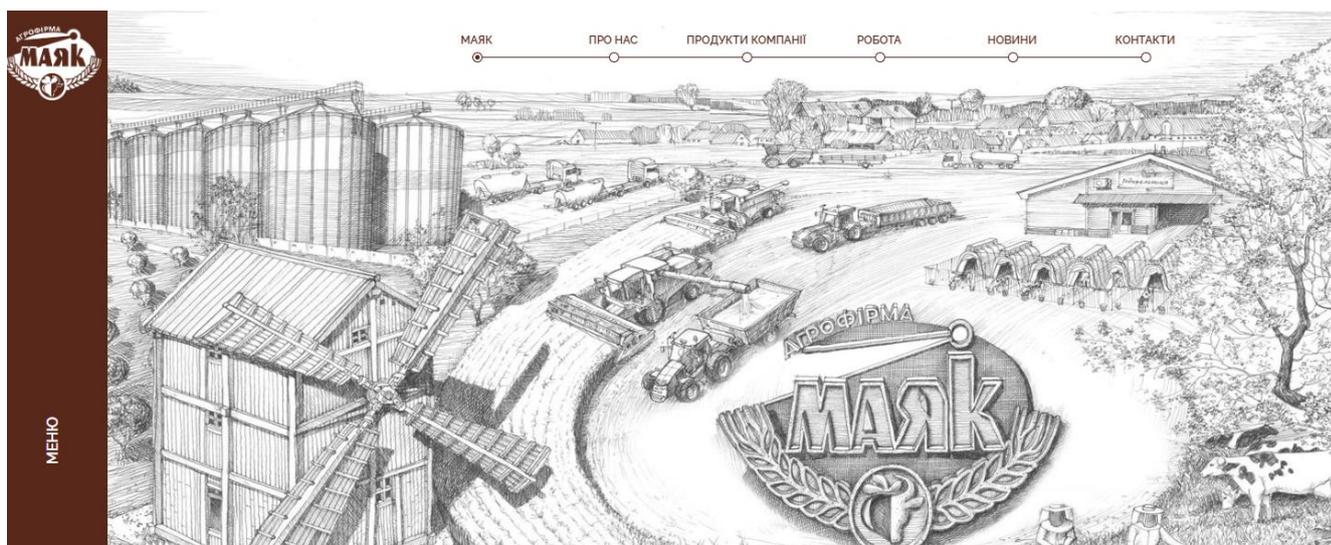


Рис. 2.8. Офіційний сайт ТОВ «Агрофірма «Маяк»

**Примітка.** Джерело: [51]

На офіційному сайті ТОВ «Агрофірма «Маяк» подано узагальнену інформацію про історію створення підприємства, асортимент продукції, актуальні новини та відкриті вакансії. Окрім цього, висвітлюється корпоративне життя товариства, публікуються відгуки споживачів, контрагентів та матеріали щодо реалізованих соціальних і благодійних ініціатив.

Головну сторінку ТОВ «Агрофірма «Маяк» у мережі Facebook представлено на рис. 2.9.

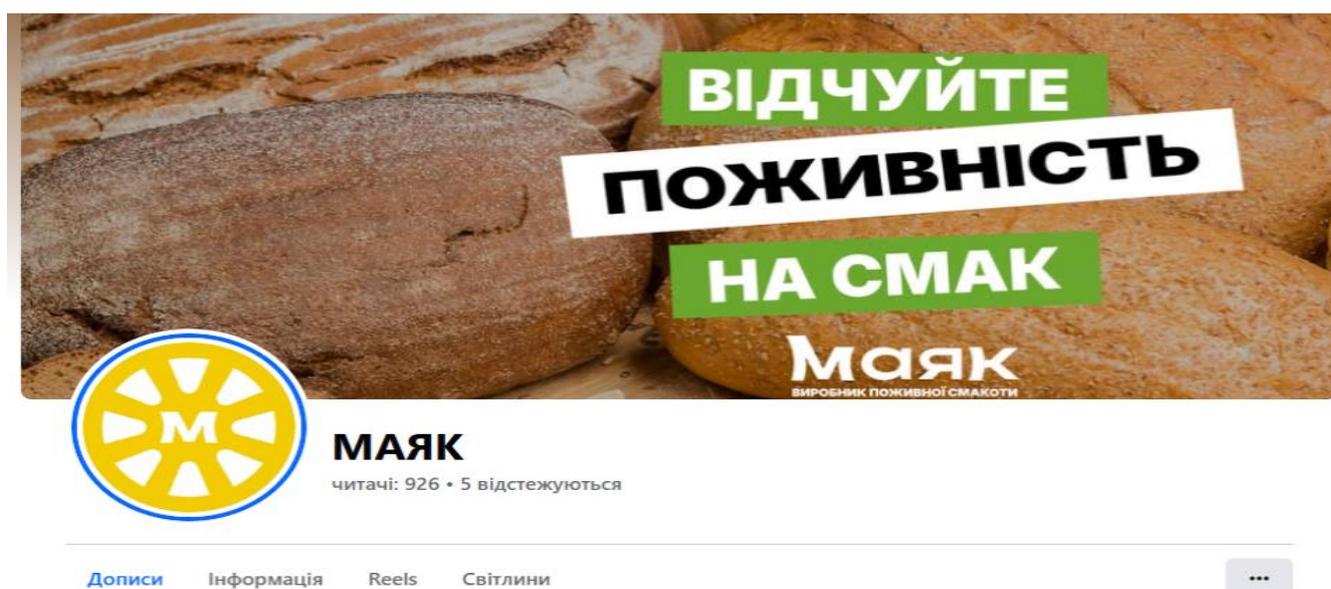


Рис. 2.9. Головна сторінка ТОВ «Агрофірма «Маяк» у мережі Facebook

**Примітка.** Джерело: [46]

Як видно з рис. 2.8, офіційна сторінка товариства у соціальній мережі Facebook налічує 926 підписників та містить 484 публікації.

Контент переважно присвячений продукції товариства, зокрема ковбасним виробам, сиру, хлібобулочній продукції, соленим та квашеним овочам, сезонній різдвяній випічці, яку можна придбати.

Крім того, на початку грудня 2025 року було розміщено оголошення про пошук маркетолога, який «закохає світ у натуральні продукти».

Отже, сторінка у соціальній мережі Facebook виконує функцію дієвого комунікаційного каналу між товариством та цільовою аудиторією.

Окрім цього, ТОВ «Агрофірма «Маяк» має сторінку у мережі Instagram (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Головна сторінка ТОВ «Агрофірма «Маяк» у мережі Instagram

Примітка. Джерело: [47]

Як видно з рис. 2.10, офіційна сторінка товариства у соціальній мережі Instagram має 2390 осіб, які стежать за оновленнями та 1912 підписників.

На сторінці висвітлюється інформація щодо готової продукції ТОВ «Агрофірма «Маяк», яка доступна для придбання. Меню профілю структуроване за окремими товарними групами: м'ясо, бакалія, хлібобулочні вироби, молочні вироби, макаронні вироби та ковбаси. Також наведено адреси спеціалізованих магазинів, у яких споживачі можуть придбати представлену продукцію.

Отже, через розглянуті комунікаційні канали досліджуване товариство забезпечує оперативну взаємодію зі своєю аудиторією, інформування про продукцію, новини, вакансії та корпоративні заходи, а також підтримує зворотний зв'язок із споживачами.

Можна виділити основні проблеми розглянутих комунікаційних каналів.

невелика активність підписників (у Facebook 926 підписників і 484 публікації, активність доволі низька, що обмежує охоплення аудиторії; у Instagram більше підписників, однак 1912 підписників, з них 2390 слідкують за оновленнями різниця в показниках підписників та осіб, що слідкують за оновленнями показує нерівномірне залучення аудиторії);

одностороння комунікація, контент переважно інформує про продукцію, а не стимулює обговорення чи взаємодію з аудиторією, мало інтерактивних елементів (опитування, конкурси, відгуки);

обмежене охоплення цільової аудиторії. Соціальні мережі та сайт не охоплюють всіх потенційних споживачів, особливо старші вікові групи та тих, хто не користується вказаними соцмережами;

обмежені зовнішні комунікації, оскільки веб-сайт і соцмережі переважно показують інформацію про продукцію і корпоративне життя, але не використовуються для активної взаємодії з партнерами, постачальниками, місцевою громадою.

Виходячи з розглянутих аспектів, необхідно виділити проблемні зони комунікаційного механізму (рис. 2.11).

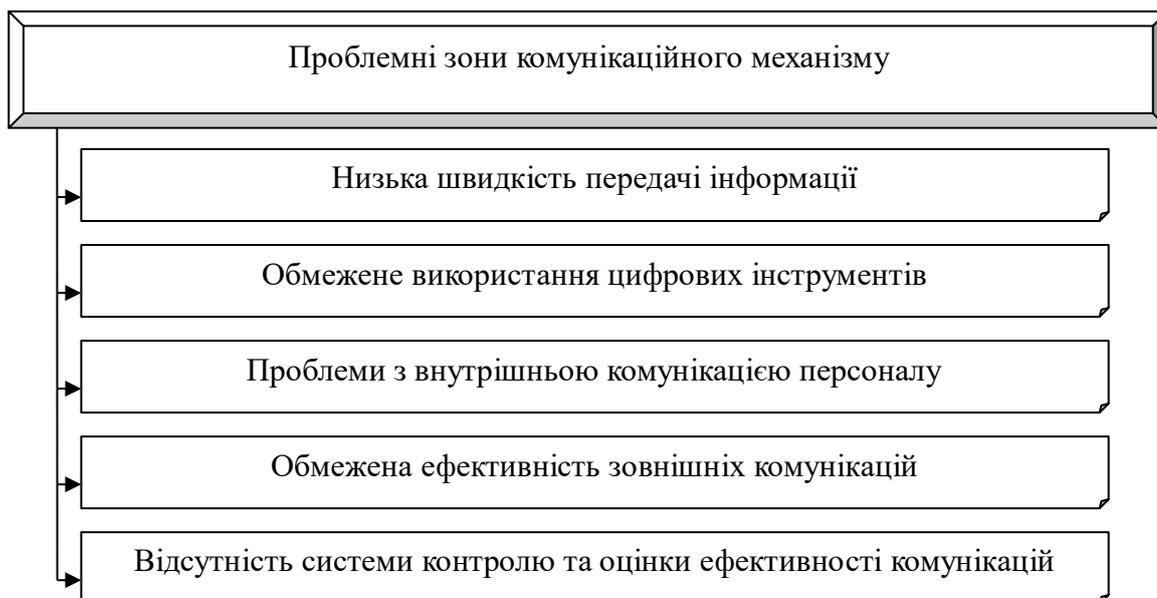


Рис. 2.11. Проблемні зони комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк»

**Примітка.** Авторська розробка

Отже, комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» є важливою складовою ефективності всієї системи управління та виробництва. Він охоплює внутрішні та зовнішні зв'язки, структуру інформаційних потоків, використання цифрових технологій, регламентацію взаємодії та формування корпоративної культури.

## Висновки до розділу 2

У результаті аналізу комунікаційного механізму у ТОВ «Агрофірма «Маяк» було виконано наступні завдання:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Агрофірма «Маяк», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним з із провідних аграрних підприємств регіону, що здійснює комплексну діяльність у сфері рослинництва, тваринництва та переробки продукції. Стратегічною метою підприємства є формування культури здорового харчування в суспільстві шляхом поширення

доступних та корисних продуктів. Товариство займається рослинництвом та тваринництвом. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Маяк» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує раціональний розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк». У 2022-2024 рр. чистий прибуток ТОВ «Агрофірма «Маяк» демонстрував стаке зростання: з орієнтовно 8 700 тис. грн у 2022 р. до близько 39 700 тис. грн у 2023 р. та понад 50 800 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та раціональніше використання ресурсів.

Загалом, проведений фінансово-економічний аналіз дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток ТОВ «Агрофірма «Маяк», підвищення його рентабельності та здатності протидіяти зовнішнім ризикам, що створює підґрунтя для реалізації довгострокових стратегічних планів.

3. Виявлено проблемні зони комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк», що товариство має чітко структуровану систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Внутрішні канали забезпечують взаємодію між підрозділами, узгодження виробничих процесів, обмін інформацією та контроль виконання завдань. Зовнішні канали такі як офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram, а також контакти з партнерами, постачальниками та клієнтами сприяють інформуванню, підтримці зворотного зв'язку та формуванню позитивного іміджу товариства.

Водночас дослідження виявило низку проблемних зон, які знижують ефективність комунікаційного механізму. До них належать: недостатня швидкість передачі інформації між підрозділами, часткове використання цифрових інструментів та наявність усних неформальних каналів, обмежена ефективність зовнішніх комунікацій, відсутність системи моніторингу результативності обміну інформацією.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1. Напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів

Для аграрних підприємств, які функціонують в умовах підвищених ризиків і залежності від зовнішніх факторів, ефективний комунікаційний механізм стає передумовою стабільної діяльності, оперативного прийняття управлінських рішень та забезпечення узгодженості дій між усіма учасниками господарських процесів. У цих умовах удосконалення комунікаційного механізму набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підвищити адаптивність товариства до змін, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

У 2 розділі кваліфікаційної роботи було виявлено низку проблемних зон, які знижують ефективність комунікаційного механізму:

- недостатня швидкість передачі інформації між підрозділами;
- відсутність системи контролю та оцінки ефективності комунікацій.
- обмежена ефективність зовнішніх комунікацій.
- часткове використання цифрових інструментів;

Розглянемо основні напрями їх вирішення та удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк».

Для усунення проблеми повільного обміну інформацією між структурними підрозділами товариства доцільно впровадити єдині регламенти внутрішніх комунікацій, які чітко визначатимуть канали, відповідальних осіб та строки передавання управлінської інформації.

Крім того, доцільним є запровадження регулярних коротких координаційних нарад між керівниками підрозділів, що сприятиме оперативному узгодженню

рішень, зменшенню інформаційних розривів та підвищенню керованості бізнес-процесів. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити час прийняття управлінських рішень і підвищити ефективність взаємодії між службами товариства.

Відсутність системи оцінювання результативності комунікацій знижує можливість своєчасного виявлення проблем і коригування управлінських рішень. У зв'язку з цим у ТОВ «Агрофірма «Маяк» доцільно запровадити систему контролю ефективності комунікаційного механізму, яка передбачатиме визначення основних показників (швидкість передачі інформації, рівень виконання рішень, зворотний зв'язок від працівників і контрагентів).

Регулярний моніторинг зазначених показників дозволить підвищити якість управлінських комунікацій, забезпечити їх відповідність стратегічним цілям ТОВ «Агрофірма «Маяк» та створити основу для подальшого вдосконалення системи управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз наявних комунікаційних каналів ТОВ «Агрофірма «Маяк», до яких належать офіційний веб-сайт та сторінки товариства у соціальних мережах Facebook і Instagram. Результати аналізу офіційного веб-ресурсу дали змогу виявити низку суттєвих недоліків, що негативно впливають на ефективність комунікаційного механізму товариства та водночас можуть бути розглянуті як напрями його подальшого вдосконалення.

По-перше, на офіційному сайті ТОВ «Агрофірма «Маяк» відсутня інформація про діяльність товариства у форматі звітних матеріалів. Зокрема, не оприлюднюється фінансова звітність, відсутній Звіт про управління та Звіт про сталий розвиток, а також будь-яка інша узагальнена аналітична інформація щодо результатів господарської діяльності. Така інформація є важливим елементом зовнішніх комунікацій, оскільки забезпечує прозорість діяльності товариства, підвищує рівень довіри з боку контрагентів, інвесторів, органів влади та громадськості, а також формує позитивний імідж товариства. Відсутність зазначених матеріалів знижує інформативність веб-сайту та обмежує його функцію як повноцінного комунікаційного каналу.

Тому першим напрямом удосконалення комунікаційного механізму досліджуваного товариства є впорядкування та розширення інформаційного наповнення веб-сайту шляхом створення окремого пункту меню «Звітна інформація». У межах даного пункту доцільно оприлюднювати фінансову звітність товариства за звітні роки, аудиторський висновок, Звіт про управління, а також Звіт про сталий розвиток.

Фінансова звітність у межах комунікаційного механізму виконує інформаційну та аналітичну функції, забезпечує зовнішніх користувачів об'єктивними даними про фінансовий стан, результати діяльності та рівень фінансової стійкості товариства.

Аудиторський висновок виступає інструментом підтвердження достовірності оприлюдненої фінансової інформації, знижує інформаційну асиметрію між товариством та зовнішніми стейкхолдерами і підвищує рівень довіри до результатів його діяльності.

Звіт про управління слугує каналом комунікації щодо стратегічних орієнтирів розвитку товариства, ризиків його діяльності та управлінських рішень, що дає змогу зацікавленим сторонам краще оцінити перспективи функціонування товариства.

Звіт про сталий розвиток є основним елементом зовнішніх комунікацій у частині розкриття соціальних, екологічних та економічних аспектів діяльності товариства. Його впровадження забезпечує системне інформування стейкхолдерів про відповідальне ведення бізнесу, екологічну безпеку виробництва, умови праці та соціальну участь товариства, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню репутаційного капіталу товариства.

Запровадження розділу «Звітна інформація» сприятиме підвищенню прозорості діяльності товариства, зміцненню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та посиленню ролі веб-сайту як повноцінного каналу корпоративних комунікацій.

По-друге, у розділі меню «Новини» офіційного веб-сайту відсутнє наповнення, що свідчить про нерегулярне оновлення інформації та недостатню

увагу до комунікації з цільовою аудиторією. Новинний розділ є важливим інструментом інформування про поточну діяльність товариства, виробничі досягнення, соціальні ініціативи, участь у виставках чи галузевих заходах. Його неактивність знижує інтерес користувачів до сайту та створює враження пасивності та закритості товариства в інформаційному просторі.

Саме тому другим напрямом удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» є активізація роботи розділу «Новини» шляхом регулярного оновлення інформації про поточну діяльність товариства. Доцільно висвітлювати виробничі результати, сезонні роботи у рослинництві та тваринництві, участь у галузевих заходах, реалізацію соціальних ініціатив, а також інші події, що формують позитивний імідж товариства. Систематичне оновлення новинного контенту дозволить підвищити зацікавленість відвідувачів сайту та забезпечить постійний інформаційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Третім недоліком є те, що у розділі «Відгуки» на сайті ТОВ «Агрофірма «Маяк» розміщено лише 5 відгуків за тривалий період функціонування товариства. Така кількість є недостатньою для формування об'єктивного уявлення про репутацію ТОВ «Агрофірма «Маяк» з боку клієнтів і партнерів. Відгуки виступають важливим елементом зворотного зв'язку та соціального підтвердження якості продукції й послуг, а їх обмежена кількість показує відсутність системної роботи із залучення та модерації зворотного зв'язку.

Тому третім напрямом є вдосконалення механізму зворотного зв'язку ТОВ «Агрофірма «Маяк» з клієнтами та партнерами шляхом розвитку розділу «Відгуки». Зокрема, доцільно запровадити практику активного збору відгуків після співпраці, інтегрувати форми онлайн-оцінювання та посилення на сторінки товариства у соціальних мережах, що сприятиме формуванню більш повної репутаційної картини діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» та підвищенню рівня довіри до товариства.

На рис. 3.1 представлено основні напрями удосконалення зовнішніх комунікацій досліджуваного товариства.

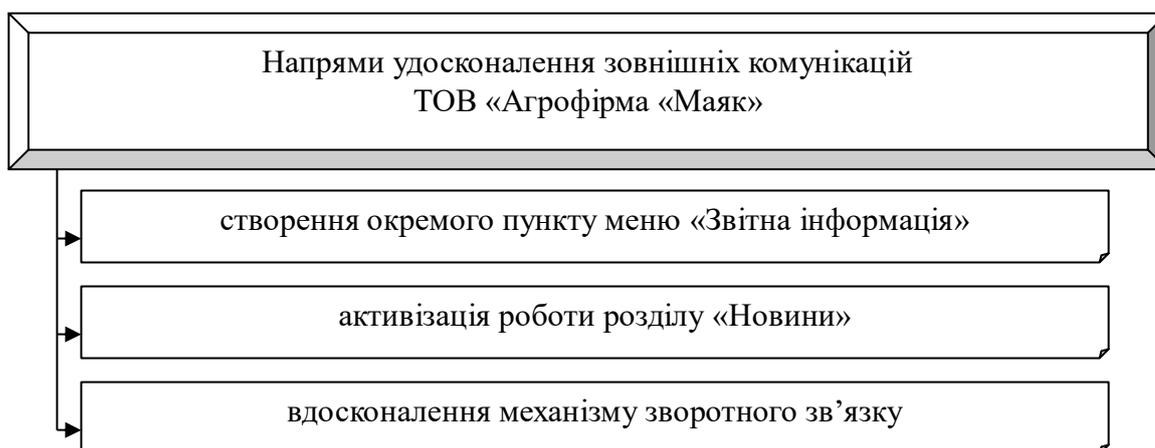


Рис. 3.1. Напрями удосконалення зовнішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Маяк»

**Примітка.** Авторська розробка

Виявлені недоліки офіційного веб-сайту ТОВ «Агрофірма «Маяк» доцільно розглядати не лише як проблемні аспекти, а й як потенційні напрями вдосконалення комунікаційного механізму підприємства. Усунення зазначених недоліків шляхом розширення інформаційного наповнення сайту, регулярного оновлення новинного контенту та активізації роботи із зворотним зв'язком сприятиме підвищенню ефективності зовнішніх комунікацій, зміцненню ділової репутації та формуванню позитивного іміджу товариства у цифровому середовищі.

На рис. 3.2 наведено удосконалений комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів згідно запропонованих змін.

Удосконалений комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» представляє собою інтегровану трирівневу систему, що забезпечує якісно новий підхід до управління інформаційними потоками як всередині товариства, так і в процесі взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. На стратегічному рівні механізм передбачає впровадження системи моніторингу та контролю ефективності комунікацій через визначення ключових показників швидкості передачі інформації, рівня виконання рішень та якості зворотного зв'язку, що дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати управлінські рішення. Операційний рівень механізму структуровано на два взаємопов'язані

блоки, де блок внутрішніх комунікацій охоплює впровадження ERP-системи «BAS Агро» для комплексної автоматизації планування виробництва, оперативного обліку сільгоспробіт, розрахунків з пайовиками та обліку на елеваторі, а також інтеграцію системи супутникового агромоніторингу для дистанційного контролю стану посівів через аналіз індексу вегетації NDVI та мобільного скаутингу, що докорінно змінює характер взаємодії між агрономічною службою, виробничими підрозділами та менеджментом через ліквідацію суб'єктивності оцінок та скорочення часу реагування на виробничі виклики з декількох днів до лічених годин.

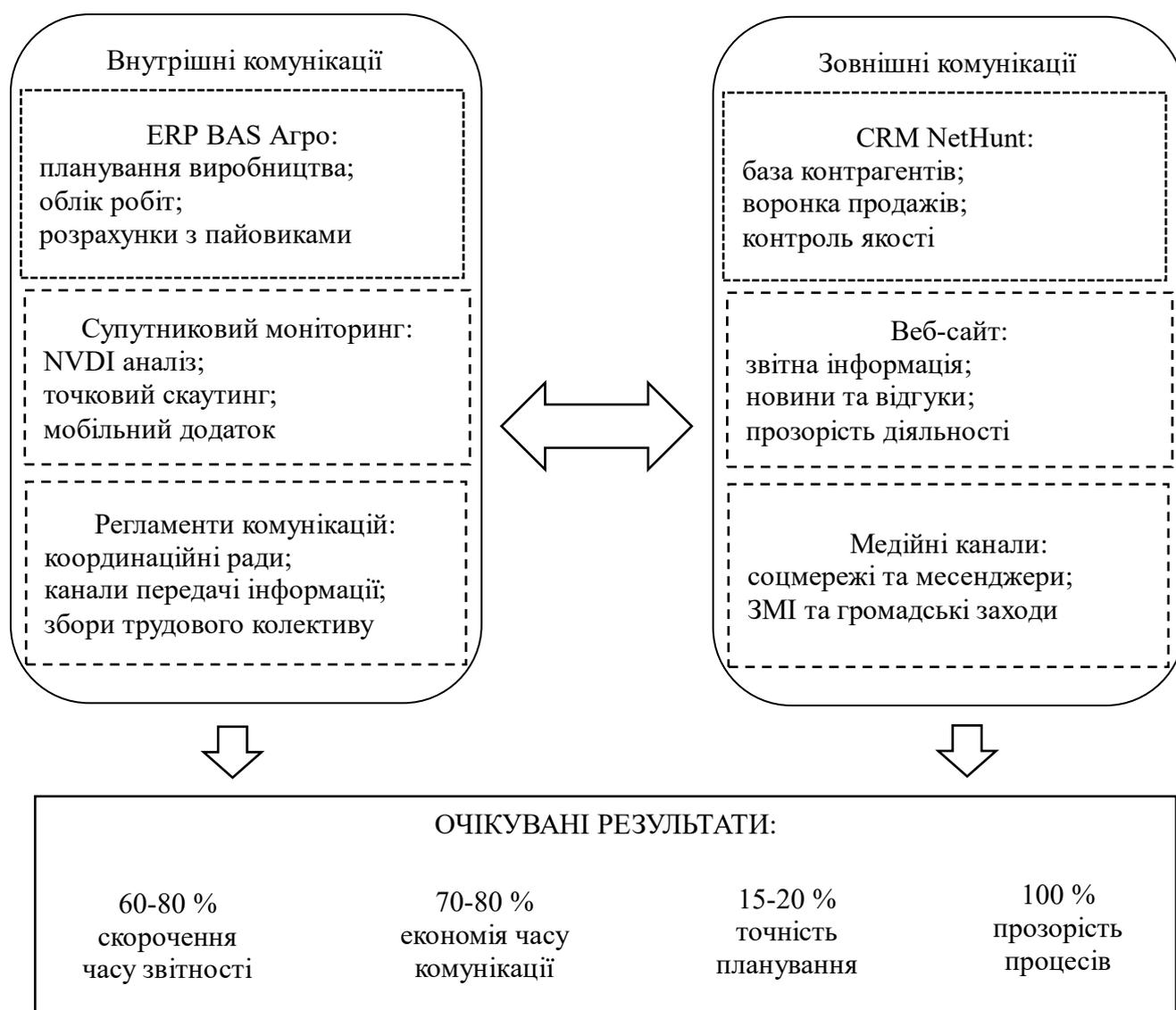


Рис. 3.2. Удосконалений комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів

**Примітка.** Авторська розробка

Блок зовнішніх комунікацій удосконаленого механізму базується на впровадженні CRM-системи NetHunt для централізації бази контрагентів та автоматизації воронки продажів і закупівель з інтеграцією в облікову систему та ваговий термінал, що дозволяє менеджерам у режимі реального часу бачити фактичні залишки продукції та скорочує час комунікації на сімдесят-вісімдесят відсотків, а також модернізацію офіційного веб-сайту товариства через створення розділу звітної інформації з оприлюдненням фінансової звітності, звіту про управління та звіту про сталий розвиток, активізацію новинного контенту та розвиток механізму зворотного зв'язку через відгуки клієнтів і партнерів. Головною перевагою запропонованого механізму є повна цифровізація комунікаційних процесів через інтеграцію всіх програмних рішень у єдине інформаційне поле, що забезпечує вертикальну інтеграцію від рівня поля через виробничі підрозділи до менеджменту, горизонтальну інтеграцію між структурними підрозділами та зовнішню інтеграцію, яка пов'язує внутрішні процеси з зовнішніми комунікаціями, внаслідок чого досягається скорочення часу формування управлінської звітності на шістдесят-вісімдесят відсотків, підвищення точності планування витрат на п'ятнадцять-двадцять відсотків та повна ліквідація інформаційних розривів між підрозділами, що трансформує комунікаційний механізм у прозору, керовану та високоефективну цифрову екосистему.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення комунікаційного механізму дозволить підвищити інформаційну відкритість ТОВ «Агрофірма «Маяк», посилити ефективність зовнішніх комунікацій та забезпечити формування стійкого позитивного іміджу товариства у цифровому середовищі.

Часткове використання цифрових інструментів у діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» є проблемою, що знижує ефективність комунікаційного механізму, обмежує можливості оперативного обміну інформацією та знижує рівень прозорості управлінських процесів. У зв'язку з цим доцільно поступово переходити до комплексного застосування цифрових рішень для внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зокрема електронного документообігу, корпоративних платформ

взаємодії та засобів онлайн-звітності. Разом із тим питання вибору конкретних цифрових платформ, оцінки їх вартості та ефективності впровадження буде розглянуто у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи більш детально.

### 3.2. Пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк»

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного сектору України, ефективність функціонування комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» безпосередньо залежить від рівня його цифровізації. Проведений у 2 розділі аналіз засвідчив, що традиційні методи обміну інформацією, вичерпали свій ресурс і стають бар'єром для подальшого зростання товариства. Висока залежність від людського фактору, затримки у передачі оперативних даних між «полем» та офісом, а також втрата корпоративної інформації при роботі з контрагентами вимагають впровадження новітніх інформаційних технологій.

NetHunt CRM – це сучасна українська платформа для комплексного управління продажами, рекрутингом, маркетинговою діяльністю та клієнтським сервісом. Завдяки високому рівню гнучкості система легко адаптується до специфіки бізнес-процесів товариства незалежно від сфери діяльності.

Сучасний стан розвитку аграрного ринку вимагає від ТОВ «Агрофірма «Маяк» не лише високої виробничої продуктивності, а й бездоганної координації процесів збуту та закупівель. Проведений у підрозділі 2.3 аналіз виявив, що одним із найслабших місць комунікаційного механізму товариства є відсутність єдиної цифрової платформи для управління відносинами з контрагентами.

Наразі комунікація з покупцями аграрної продукції та постачальниками ТМЦ (добрив, палива, насіння) здійснюється переважно через особисті контакти менеджерів, неструктуровані чати у месенджерах, що призводить до розрізненості інформації, втрати корпоративної пам'яті при зміні персоналу та значних часових затримок при погодженні комерційних угод.

Впровадження сучасної CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволить ліквідувати ці недоліки та перетворити комунікаційний механізм підприємства на прозору, керовану та високоефективну структуру.

Для реалізації проєкту обрано хмарне рішення від українського розробника NetHunt CRM. Система інтегрується з Google Workspace, що мінімізує витрати на навчання персоналу та впровадження. Постачальником послуг з налаштування та адаптації системи до бізнес-процесів ТОВ «Агрофірма «Маяк» виступить спеціалізована компанія-інтегратор ТОВ «CRM Solutions» [Solutions].

Реалізація проєкту впровадження NetHunt CRM передбачає комплексний підхід до автоматизації основних комунікаційних процесів:

централізація бази контрагентів та історії взаємодії. Створення єдиного цифрового реєстру всіх постачальників та покупців із повною історією переговорів, укладених договорів та фінансових зобов'язань, що нівелює ризик втрати контактів та забезпечує миттєвий доступ будь-якого авторизованого співробітника до актуальної інформації;

автоматизація воронки продажів та закупівель, налаштування чітких етапів проходження угод від запиту ціни до моменту відвантаження та оплати. Система автоматично нагадуватиме менеджерам про необхідність здійснення дзвінка, відправки документів або перевірки наявності продукції на складі;

інтеграція з обліковою системою та ваговим терміналом, що дозволить менеджеру з продажів у режимі реального часу бачити фактичні залишки зерна на току чи елеваторі без додаткових запитів до завідувача складу або агронома, що скорочує час комунікації на 70-80%;

контроль якості комунікацій, інтеграція IP-телефонії та корпоративних месенджерів дозволить керівництву аналізувати швидкість реагування на запити клієнтів та якість ведення переговорів, що є важливим для підтримки репутації ТОВ «Агрофірма «Маяк» [62].

Фундаментальним кроком у модернізації комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» має стати впровадження системи «BAS Агро. ERP». Це рішення ERP-класу розроблене спеціально для автоматизації управління середніми

та великими агропідприємствами, що дозволяє об'єднати всі бізнес-процеси від обробітку ґрунту до реалізації готової продукції у єдиному інформаційному полі. На відміну від розрізаних програмних продуктів, дана система забезпечує «наскрізну» комунікацію між усіма підрозділами, усуває дублювання функцій та інформаційні розриви.

Впровадження програмного продукту «BAS АГРО. ERP» дозволяє ТОВ «Агрофірма «Маяк» вийти за межі стандартного бухгалтерського обліку, перейшовши до комплексної автоматизації вузькоспеціалізованих бізнес-процесів. Гнучкість цієї системи забезпечує глибоку інтеграцію операційних потоків інформації з управлінськими рішеннями, що стає можливим завдяки автоматизації такої галузевої специфіки:

- планування сільськогосподарського виробництва;
- оперативний облік сільгоспробіт і послуг;
- розрахунки з пайовиками;
- облік на елеваторі.

Завдяки модулю планування, «BAS Агро. ERP» дозволяє агрономічному відділу та фінансовому відділу працювати в тісній зв'язці. Система автоматизує формування технологічних карт, розрахунок потреби в насінні, добривах та паливі на основі планових площ посіву, що докорінно змінює комунікацію, замість усних запитів агрономів, склад та відділ закупівель бачать автоматично сформовані заявки.

Оперативний облік сільгоспробіт дозволяє механізаторам та бригадирам фіксувати виконання завдань безпосередньо в системі, що миттєво відображається у звітах для керівництва, забезпечує реальну картину ходу польових робіт у режимі 24/7.

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» питання взаємодії з власниками паїв є стратегічно важливим комунікаційним аспектом. «BAS Агро. ERP» забезпечує повний цикл обліку орендних відносин від ведення реєстру договорів та розрахунку орендної плати до автоматичного формування відомостей на виплату (як грошима, так і натуральною оплатою зерном, цукром тощо), що мінімізує кількість помилок

при розрахунках, дозволяє оперативно надавати відповіді на запити пайовиків та зміцнює довіру до агрофірми як до надійного та прозорого орендаря.

На рис. 3.3 виділено основні завдання програмного забезпечення NetHunt CRM.

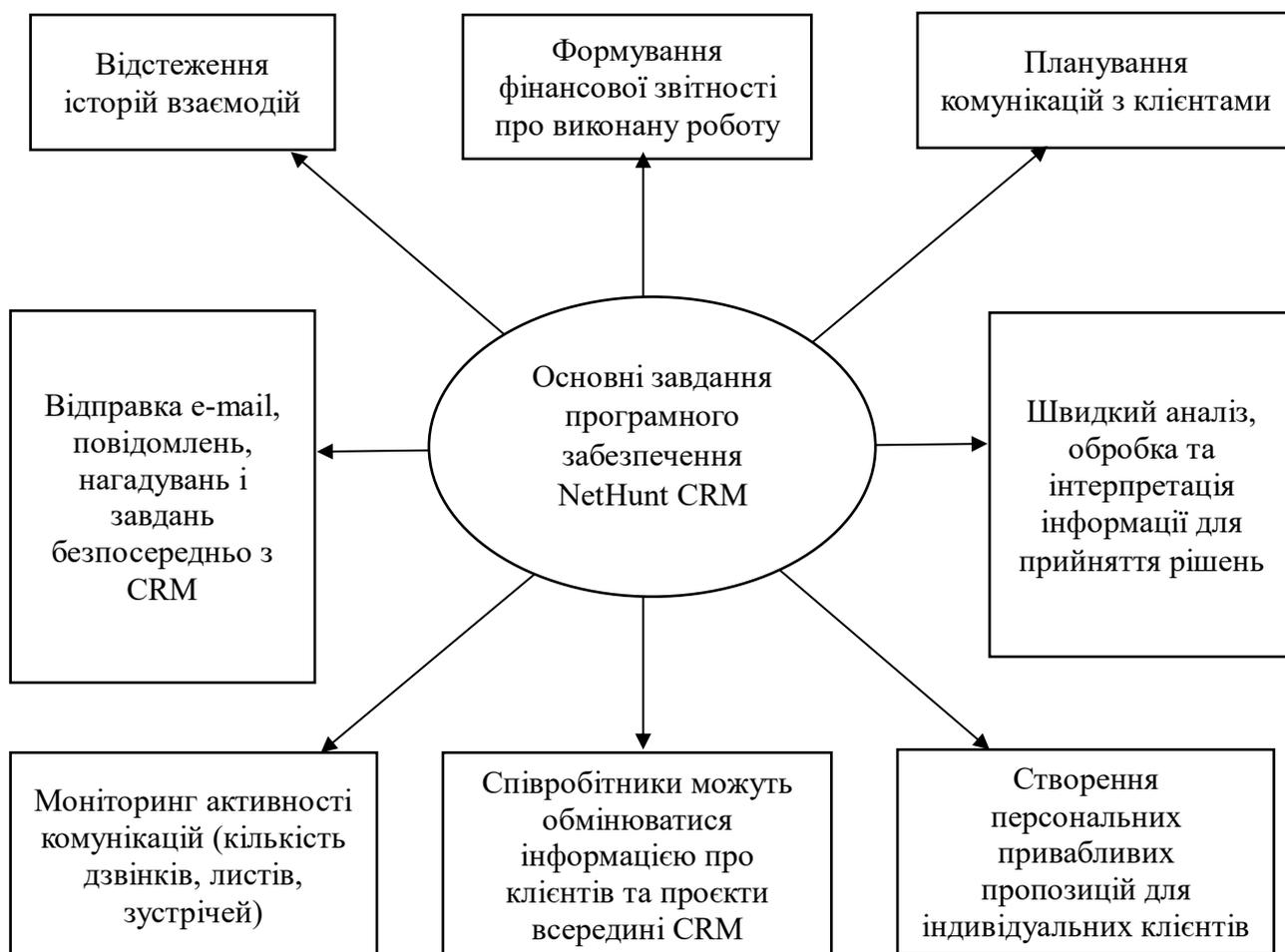


Рис. 3.3. Основні завдання програмного забезпечення NetHunt CRM

**Примітка.** Складено автором за даними [62]

Галузева специфіка «BAS Агро. ERP» включає потужний блок для роботи з током та елеватором. Система автоматизує комунікаційний ланцюг «поле – вагова – лабораторія – склад». Дані про вагу брутто та нетто, якісні показники зерна (вологість, засміченість) потрапляють у систему безпосередньо з вимірювальних приладів, що дозволяє менеджменту бачити фактичний обсяг та якість зібраного врожаю в реальному часі, що є важливим для відділу збуту при укладанні контрактів через CRM-систему описану раніше.

Впровадження «BAS Агро. ERP» дозволяє ТОВ «Агрофірма «Маяк» досягти якісно нового рівня керованості. За рахунок повної автоматизації галузевої специфіки час на формування управлінської звітності скорочується на 60-80%, а точність планування витрат зростає на 15-20%.

Таким чином, система стає не просто інструментом обліку, а інтелектуальним центром комунікацій, який забезпечує передачу перевірених даних між виробництвом, бухгалтерією та адміністрацією, гарантує фінансову стабільність та високу конкурентоспроможність товариства.

У сучасних реаліях традиційні методи моніторингу сільськогосподарських угідь, які базуються виключно на регулярних особистих візитах персоналу та суб'єктивних усних звітах, демонструють свою недостатню ефективність через значні витрати часу та ризик людського фактору.

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» пропонується впровадження інноваційної системи цифрового агромоніторингу, функціонування якої ґрунтується на використанні супутникових знімків високої роздільної здатності та автоматизованому аналізі індексу вегетації (NDVI).

Основна суть даного заходу полягає у формуванні інтегрованої цифрової екосистеми, де об'єктивні дані про стан посівів передаються безпосередньо від супутника до мобільних пристроїв агрономів та керівництва товариства. Такий підхід дозволяє трансформувати систему управління через впровадження «точкового скаутингу», що передбачає виїзд фахівців лише на ті конкретні ділянки полів, де система дистанційно зафіксувала відхилення від норми або аномалії в розвитку культур.

Технічна реалізація проєкту передбачає створення точних цифрових карт полів, що забезпечує повну автоматизацію обліку площ, сівозміни та детальної історії обробітку кожної ділянки.

Важливим компонентом є впровадження спеціалізованого мобільного додатка для скаутингу, який надає можливість агроному безпосередньо в полі фіксувати виявлені проблеми, додавати фотографії шкідників чи хвороб, а також супроводжувати їх геотегами та коментарями.

Вся зібрана інформація миттєво стає доступною на робочому столі директора, що ліквідує часові розриви у комунікації. Додатково система налаштовується на автоматичне розсилання сповіщень у корпоративні месенджери щодо критичних змін температури повітря, рівня вологості ґрунту або виникнення сприятливих умов для розвитку патогенів, що дозволяє тримати руку на пульсі виробництва в режимі реального часу.

Впровадження супутникового моніторингу докорінно змінює характер внутрішніх комунікацій у ТОВ «Агрофірма «Маяк», перш за все, через повну ліквідацію суб'єктивності в оцінці ситуації.

Запропоновані інформаційні технології представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у  
комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк»**

Пропозиція	Переваги	Можливості для покращення комунікаційного механізму
Впровадження NetHunt CRM	централізоване зберігання контактів клієнтів і партнерів; автоматизація процесів продажу та обслуговування; контроль виконання завдань співробітників	поліпшення внутрішньої комунікації між відділами; швидкий доступ до історії взаємодій з клієнтами; підвищення швидкості реагування на запити
Впровадження BAS АГРО. ERP	інтеграція фінансового, виробничого та складського обліку; оптимізація управлінських процесів; підвищення точності планування	кращий обмін інформацією між виробничими підрозділами; можливість швидкого формування звітності для керівництва; підвищення прозорості та контрольованості процесів
Впровадження системи супутникового моніторингу та цифрового скаутингу	моніторинг стану полів та сільськогосподарської техніки в реальному часі; оптимізація використання ресурсів (насіння, добрива, вода); прогнозування врожайності та ризиків	забезпечення оперативного обміну даними між агрономами та менеджерами; підвищення ефективності комунікації під час планування робіт на полях; можливість швидко реагувати на проблемні ділянки та ухвалювати рішення дистанційно

**Примітка.** Авторська розробка

Впровадження сучасних інформаційних технологій у комунікаційний механізм ТОВ «Агрофірма «Маяк» дозволить підвищити ефективність взаємодії між підрозділами, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість управлінських рішень. Очікуваний економічний ефект від застосування зазначених рішень включає скорочення витрат, підвищення продуктивності та зростання врожайності, що в цілому сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Комунікаційний процес будується не на припущеннях персоналу, а на конкретних цифрових показниках індексу вегетації та метеорологічних даних, що виключає непорозуміння між ланками управління. Суттєво зростає швидкість реагування на виклики, час від моменту виявлення загрози супутником до прийняття управлінського рішення про внесення добрив чи засобів захисту рослин скорочується з декількох днів до лічених годин. Окрім того, забезпечується абсолютна прозорість робочих процесів, адже керівництво отримує можливість бачити реальний стан справ на кожному гектарі без необхідності фізичної присутності на полі, що значно підвищує якість контролю та довіру всередині колективу.

Отже, комплексне впровадження інтегрованої CRM-системи NetHunt, програмного продукту «BAS Агро. ERP» та системи супутникового моніторингу в ТОВ «Агрофірма «Маяк» дозволяє сформувати якісно нову цифрову екосистему управління. Поєднання цих інструментів забезпечує повну автоматизацію як зовнішніх комунікацій із контрагентами, так і внутрішніх виробничих ланцюгів від оперативного контролю стану посівів через супутниковий скаутинг до детального фінансового планування та обліку на елеваторі. Реалізація запропонованих заходів не лише ліквідує інформаційні розриви та суб'єктивність у прийнятті рішень, а й демонструє високу економічну ефективність із коротким терміном окупності, що гарантує товариству високу конкурентоспроможність, прозорість бізнес-процесів та стабільне зростання прибутковості.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Завершальним етапом розробки стратегії вдосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» є обґрунтування доцільності впровадження запропонованих інновацій.

Найбільш виражений вплив на фінансову стійкість та оперативність зовнішніх зв'язків ТОВ «Агрофірма «Маяк» очікується від інтеграції CRM-системи. Даний захід дозволяє конвертувати якісні зміни в комунікаціях такі як швидкість обробки заявок та повнота збереження даних про контрагентів у кількісні фінансові вигоди. Для підтвердження доцільності інвестування ресурсів у цифровізацію відносин із партнерами, необхідно провести детальну оцінку прогнозних показників ефективності та розрахувати термін окупності проєкту впровадження CRM-рішення.

Економічний ефект розраховується через збільшення обсягів реалізації за рахунок кращої обробки запитів та зниження витрат часу персоналу.

У табл. 3.2 наведено основні тарифні плани впровадження CRM.

Таблиця 3.2

#### Тарифні плани впровадження CRM

Назва тарифного плану	Basic	Basic Plus	Business	Business Plus	Custom
Коротка характеристика	Основні інструменти CRM для малих підприємств	Розширені можливості для команд, що розвиваються	Багатоканальні інструменти продажів та автоматизації	Повна автоматизація для масштабування бізнесу	Індивідуальний план для потреб
Вартість за користувача в міс., €	10,0	14,0	20,0	28,0	Розраховується індивідуально

**Примітка.** Складено автором за даними [62]

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» визначено найбільш оптимальним тарифний план Business від розробника NetHunt CRM. Дане рішення містить розширений

функціонал, що безпосередньо відповідає потребам агропідприємства.

Основні функціональні можливості обраного тарифу для комунікаційного механізму:

автоматизація процесів та мультиканальність, забезпечує автоматичне надсилання сповіщень клієнтам та партнерам через різні канали зв'язку (Email, месенджери), що нівелює ризики затримок інформації;

обов'язкові поля, що дозволяють стандартизувати збір інформації на етапі вхідних запитів, це гарантує, що менеджери збуту не пропустять критично важливі дані (обсяг партії, якісні показники зерна, умови логістики);

інтеграція з телефонією, що дозволяє автоматично фіксувати всі дзвінки в картці контрагента, створює прозору історію переговорів і дозволяє керівництву аналізувати інтенсивність комунікацій у пікові періоди (наприклад, під час жнив);

звіти з продажу та активності команди надають можливість у реальному часі відстежувати ефективність роботи кожного підрозділу, виявляти «вузькі місця» у внутрішній взаємодії та оперативно корегувати плани реалізації продукції;

API та LinkedIn інтеграція забезпечують потенціал для подальшого масштабування системи, зокрема для пошуку нових міжнародних партнерів та інтеграції CRM із існуючими у товаристві системами складського обліку [Nethunt].

Використання саме тарифу Business є доцільним, оскільки він надає інструменти для повної ліквідації інформаційного хаосу та переходу від неформального спілкування до професійного управління відносинами, що підтверджується високими показниками окупності проєкту [Nethunt].

На офіційному сайті NetHunt CRM станом на 2025 рік тариф Business становить 20 € за користувача в місяць.

Вартість за 1 користувача – 20 € в місяць.

Вартість за 10 користувачів ТОВ «Агрофірма «Маяк» в місяць буде становити:

$$20 \text{ €} \times 10 = 200 \text{ €}$$

Річна вартість буде становити:

$$200 \text{ €} \times 12 = 2400 \text{ €}$$

Курс 1 Євро на кінець 2025 року становить 49,52 грн., тоді отримуємо:  
 $2400 \text{ €} \times 49,52 \text{ грн.} = 118848,0 \text{ грн.}$

Налаштування системи, інтеграція в наявну інформаційну систему та навчання персоналу становить 400 тис. грн одноразових витрат.

Тобто загальні витрати на проєкт будуть становити:

$$V_{\text{заг}} = 118848,0 + 400000 = 518848,0 \text{ грн.}$$

На рис. 3.4 наведено очікувані ефекти від впровадження NetHunt CRM.

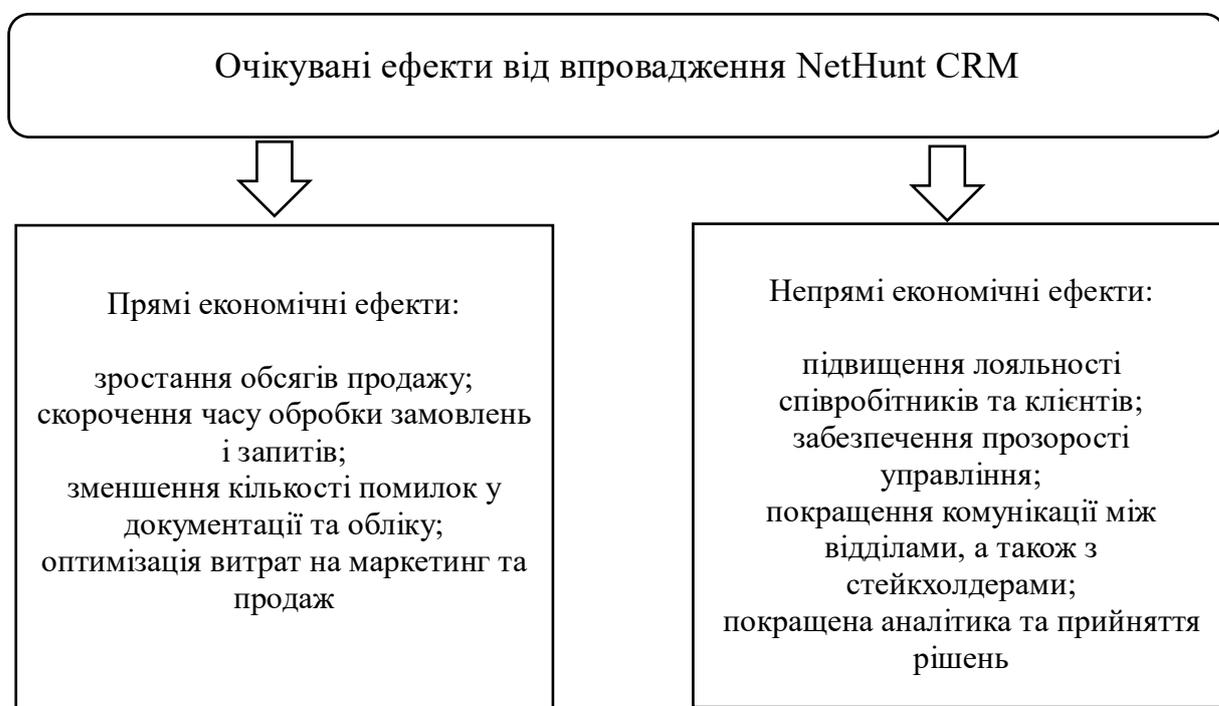


Рис. 3.4. Очікувані ефекти від впровадження NetHunt CRM

**Примітка.** Складено автором за даними [62]

Оцінка ефективності впровадження NetHunt CRM базується на припущеннях та експертних оцінках, оскільки достовірно визначити точний економічний ефект до фактичного запуску системи неможливо. На кожному етапі інтеграції CRM необхідно проводити моніторинг ключових показників та аналізувати досягнуті

результати, щоб оцінити реальний вплив на швидкість обробки запитів, повноту збереження даних та ефективність внутрішньої комунікації.

При цьому слід враховувати, що частина ефектів, зокрема непрямі економічні вигоди, проявляється поступово і залежить від того, наскільки персонал адаптується до нових процесів, а також від ефективності використання доступних інструментів CRM. Тому планування бюджету та очікуваного результату повинно передбачати можливість коригування стратегії впровадження та впровадження додаткових заходів для досягнення максимального економічного ефекту.

У табл. 3.3 згруповано основні показники ефективності.

Таблиця 3.3

**Витрати на впровадження та окупність проєкту CRM у  
ТОВ «Агрофірма «Маяк»**

Показник	Результат
Вартість ліцензій за тарифом Business, тис. грн	118,848
Налаштування системи та навчання персоналу, тис. грн	400
Разом інвестиції, тис. грн	518,848
Прогнозний додатковий дохід за рік, тис. грн	10685,9
Додаткові витрати понесені підприємством на планове зростання обсягів діяльності, тис. грн	9403,592
Очікуваний чистий прибуток від впровадження, тис. грн	1128,46
Економічна ефективність	2,17

**Примітка.** Авторська розробка

На основі проведеної оцінки ефективності впровадження NetHunt CRM у ТОВ «Агрофірма «Маяк» можна зробити висновок, що проєкт є економічно доцільним. Загальні інвестиції у впровадження системи, включно з вартістю ліцензій та налаштуванням системи й навчанням персоналу, складають 400 тис. грн. Прогнозний додатковий дохід за рік становить 10685,9 тис. грн, а після врахування додаткових витрат на планове зростання обсягів діяльності очікуваний чистий прибуток від впровадження CRM дорівнює 1128,46 тис. грн.

Коефіцієнт економічної ефективності проєкту становить 2,17, що свідчить про високу віддачу інвестицій. Таким чином, впровадження CRM дозволить не лише оптимізувати комунікаційний механізм та підвищити швидкість обробки запитів, але й забезпечить значний фінансовий ефект, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

### Висновки до розділу 3

Аналіз шляхів удосконалення комунікаційного механізму дозволив зробити наступні висновки.

1. Розроблено напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів. У ході дослідження визначено та розглянуто основні напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів. Проаналізовано внутрішні процеси обміну інформацією між структурними підрозділами та запропоновано впровадження єдиних регламентів комунікацій і регулярних координаційних нарад, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, скоротити інформаційні розриви та забезпечити узгодженість дій у межах товариства.

Визначено необхідність створення системи контролю ефективності комунікацій, яка передбачає встановлення основних показників, регулярний моніторинг їх виконання та оцінку якості управлінських процесів, що сприятиме підвищенню прозорості, відповідності комунікацій стратегічним цілям товариства та забезпечить основу для подальшого вдосконалення системи управління.

Стосовно зовнішніх комунікацій запропоновано впровадження структурованих цифрових каналів, зокрема створення окремого розділу «Звітна інформація», активізацію розділу «Новини» та розвиток механізму зворотного зв'язку через розділ «Відгуки». Реалізація цих заходів дозволить підвищити відкритість товариства, зміцнити його ділову репутацію, формувати позитивний

імідж та забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

2. Запропоновано пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк». Впровадження інтегрованої CRM-системи NetHunt (тариф Business) у діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» є стратегічно необхідним кроком для модернізації комунікаційного механізму. Перехід від неструктурованих каналів зв'язку до єдиної цифрової платформи дозволяє централізувати базу контрагентів, автоматизувати рутинні операції та забезпечити безперервність бізнес-процесів незалежно від людського фактору. Впровадження обов'язкових полів, інтеграція з телефонією та автоматизація воронки продажів забезпечують високу прозорість взаємодії між підрозділами та створюють умови для ефективного управління зовнішніми зв'язками товариства, що закладає міцний фундамент для цифрової трансформації ТОВ «Агрофірма «Маяк» та зміцнення її ринкових позицій.

3. Наведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Впровадження NetHunt CRM у ТОВ «Агрофірма «Маяк» дозволить суттєво покращити комунікаційний механізм, забезпечивши швидшу обробку заявок та повне збереження даних про контрагентів. Загальні інвестиції на проєкт складають 518,848 тис. грн, включно з вартістю ліцензій та налаштуванням системи й навчанням персоналу. Прогнозний додатковий дохід за рік очікується на рівні 10685,9 тис. грн, а чистий прибуток від впровадження CRM після врахування додаткових витрат дорівнює 1128,46 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності проєкту становить 2,17, що свідчить про позитивну віддачу інвестицій та доцільність його реалізації. Таким чином, інтеграція CRM-системи забезпечить підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації, оптимізацію управлінських процесів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження теоретичних та практичних аспектів комунікаційного механізму в умовах глобальних викликів, можна зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність і значення комунікацій у сучасній організації. Комунікації в сучасній організації є ключовим елементом для обміну інформацією, координації дій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони охоплюють як внутрішні, так і зовнішні канали взаємодії, включаючи формальні та неформальні, аналогові та цифрові засоби комунікації. Ефективність комунікацій залежить від правильного вибору каналів, структурованості інформаційних потоків та врахування психологічних і соціальних аспектів учасників процесу. Система комунікацій забезпечує своєчасний обмін даними, мінімізацію втрат і спотворень повідомлень, що підвищує якість управлінських рішень і загальну ефективність організації.

2. Дано характеристику комунікаційному механізму організації в умовах глобальних викликів. Комунікаційний механізм організації в умовах глобальних викликів забезпечує ефективну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми учасниками, що сприяє стабільності і адаптивності підприємства. Основними елементами процесу комунікації є суб'єкти, повідомлення, канали, перешкоди та зворотний зв'язок, а також технічні, технологічні і семіотичні підсистеми, що забезпечують точність і зрозумілість переданої інформації. Для підвищення ефективності використовуються принципи транспарентності, паритетності, безперервності та повного використання комунікаційних можливостей, а також цифрові канали та аналітичні інструменти оцінки аудиторії. Інтегрований та адаптивний підхід до управління комунікаціями дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики невизначеності та підвищувати довіру між учасниками взаємодії.

3. Розглянуто основні моделі та методи управління комунікаціями в організації. Методи та моделі управління комунікаціями дозволяють систематизувати обмін інформацією та підвищити ефективність прийняття

управлінських рішень. Експертні оцінки, інтегральні показники якості та шкали оцінювання забезпечують об'єктивну оцінку системи комунікацій і її вдосконалення. Інструменти впливу, такі як переконання, примус і маніпуляція, разом із моделлю 4К сприяють розвитку креативного та критичного мислення працівників і зміцнюють командну роботу. Впровадження цих методів і моделей формує структуровану, прозору і адаптивну систему комунікацій, що підвищує загальну ефективність діяльності організації.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Агрофірма «Маяк», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним з із провідних аграрних підприємств регіону, що здійснює комплексну діяльність у сфері рослинництва, тваринництва та переробки продукції. Стратегічною метою підприємства є формування культури здорового харчування в суспільстві шляхом поширення доступних та корисних продуктів. Товариство займається рослинництвом та тваринництвом. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Маяк» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує раціональний розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк». У 2022-2024 рр. чистий прибуток ТОВ «Агрофірма «Маяк» демонстрував стаке зростання: з орієнтовно 8700 тис. грн у 2022 р. до близько 39700 тис. грн у 2023 р. та понад 50800 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та раціональніше використання ресурсів.

Загалом, проведений фінансово-економічний аналіз дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток ТОВ «Агрофірма «Маяк», підвищення його рентабельності та здатності протидіяти зовнішнім ризикам, що створює підґрунтя для реалізації довгострокових стратегічних планів.

6. Виявлено проблемні зони комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк», що товариство має чітко структуровану систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Внутрішні канали забезпечують взаємодію між підрозділами, узгодження виробничих процесів, обмін інформацією та контроль виконання завдань. Зовнішні канали такі як офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних

мережах Facebook та Instagram, а також контакти з партнерами, постачальниками та клієнтами сприяють інформуванню, підтримці зворотного зв'язку та формуванню позитивного іміджу товариства.

Водночас дослідження виявило низку проблемних зон, які знижують ефективність комунікаційного механізму. До них належать: недостатня швидкість передачі інформації між підрозділами, часткове використання цифрових інструментів та наявність усних неформальних каналів, обмежена ефективність зовнішніх комунікацій, відсутність системи моніторингу результативності обміну інформацією.

7. Розроблено напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів. У ході дослідження визначено та розглянуто основні напрями удосконалення комунікаційного механізму ТОВ «Агрофірма «Маяк» в умовах глобальних викликів. Проаналізовано внутрішні процеси обміну інформацією між структурними підрозділами та запропоновано впровадження єдиних регламентів комунікацій і регулярних координаційних нарад, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, скоротити інформаційні розриви та забезпечити узгодженість дій у межах товариства.

Визначено необхідність створення системи контролю ефективності комунікацій, яка передбачає встановлення основних показників, регулярний моніторинг їх виконання та оцінку якості управлінських процесів, що сприятиме підвищенню прозорості, відповідності комунікацій стратегічним цілям товариства та забезпечить основу для подальшого вдосконалення системи управління.

Стосовно зовнішніх комунікацій запропоновано впровадження структурованих цифрових каналів, зокрема створення окремого розділу «Звітна інформація», активізацію розділу «Новини» та розвиток механізму зворотного зв'язку через розділ «Відгуки». Реалізація цих заходів дозволить підвищити відкритість товариства, зміцнити його ділову репутацію, формувати позитивний імідж та забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

8. Запропоновано пропозиції щодо використання сучасних інформаційних технологій у комунікаційному механізмі ТОВ «Агрофірма «Маяк». Впровадження інтегрованої CRM-системи NetHunt (тариф Business) у діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» є стратегічно необхідним кроком для модернізації комунікаційного механізму. Перехід від неструктурованих каналів зв'язку до єдиної цифрової платформи дозволяє централізувати базу контрагентів, автоматизувати рутинні операції та забезпечити безперервність бізнес-процесів незалежно від людського фактору. Впровадження обов'язкових полів, інтеграція з телефонією та автоматизація воронки продажів забезпечують високу прозорість взаємодії між підрозділами та створюють умови для ефективного управління зовнішніми зв'язками товариства, що закладає міцний фундамент для цифрової трансформації ТОВ «Агрофірма «Маяк» та зміцнення її ринкових позицій.

9. Наведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Впровадження NetHunt CRM у ТОВ «Агрофірма «Маяк» дозволить суттєво покращити комунікаційний механізм, забезпечивши швидшу обробку заявок та повне збереження даних про контрагентів. Загальні інвестиції на проєкт складають 518,85 тис. грн, включно з вартістю ліцензій та налаштуванням системи й навчанням персоналу. Прогнозний додатковий дохід за рік очікується на рівні 10685,90 тис. грн, а чистий прибуток від впровадження CRM після врахування додаткових витрат дорівнює 1128,46 тис. грн. Коефіцієнт економічної ефективності проєкту становить 2,17, що свідчить про позитивну віддачу інвестицій та доцільність його реалізації. Таким чином, інтеграція CRM-системи забезпечить підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації, оптимізацію управлінських процесів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.11.2025)
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.11.2025)
3. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.11.2025)
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.11.2025)
5. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: ВЦ «Академія», 2012. 375 с.
6. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2015. 438 с.
7. Божук Л. Аспекти впровадження інноваційних комунікацій в управлінні організацій. *Інформація, комунікація, суспільство 2021: матеріали 10-ї Міжнародної наукової конференції ICS-2021*. 2021. С. 128-131.
8. Босак А.О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2006. №576. С. 16-22.
9. Буга Н.Ю., Янчук Т.В., Тарановська Ю.М. Маркетингові комунікації підприємств ІТ-сфери. *Економічний простір*. 2020. № 162. С.48-52
10. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
11. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

12. Войнаренко М.П. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2011. № 6, т. 2. С. 51-55.
13. Герзанич В.М., Першин К.С., Вейгеші В.В. Характеристики комунікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12 (282). С. 6-13.
14. Глебова А.О. Діпфейк як інструмент посилення репутаційних ризиків в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 09 листоп. 2023 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2023. С. 130-131.
15. Горовий В.М. Стратегічні комунікації в науково-інформаційному процесі сучасності. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 3. С. 3-9.
16. Громова О.В., Карпенко Л.С. Інформаційні технології в системі комунікацій ЗЕД підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 18-23.
17. Гудзь О.Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с.
18. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
19. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
20. Жукова Л.М. Інституційна архітектоніка інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 66-71.
21. Збираник Ю. В. Перспективи розвитку комунікаційної політики у публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/102.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/102.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
22. Іщенко М.І, Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2018. Вип. 3. С. 68-73.

23. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190-195.

24. Комеліна О.В. Основні завдання менеджменту підприємств України в умовах воєнного стану. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 46-48.

25. Кузик О.В. Модель Шеннона-Уівера у маркетингових комунікаціях українського агробізнесу. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2022. 8 juillet. С. 51-53.

26. Кулик В.А. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах електронного бізнесу. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія. Суми: Триторія, 2018. С. 255-267.

27. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232> (дата звернення: 15.11.2025).

28. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.

29. Маковецька І.М. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 32-36.

30. Маковецька І.М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 1-5.

31. Максимович О.В. Соціологічні та психологічні моделі комунікації: можливості та обмеження застосування в дослідженнях міжкультурної взаємодії в умовах прикордоння. *Український соціум*. 2020. № 1 (72). С. 62-82.

32. Міщенко І.Ю. Особливість і ефективність інтернет-реклами у маркетинговій політиці підприємств. *Управління розвитком*. 2013. №15(155). С.100-103

33. Мудрак Л.М. Комунікація і криза : посібник. Київ, 2020. 106 с.
34. Наумова М.А. Вплив глобальних викликів на функціонування ринку праці. *Бізнес інформ*. 2019. № 1. С. 40-49.
35. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
36. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113.
37. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент. Навчальний посібник. Харків: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
38. Пічик К.В., Храпкіна В.В., Ковшова І.О. Менеджмент: навч. посіб. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
39. Романенко О.О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність, характеристика та особливості формування. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С. 187-196
40. Романовський О.Г. Основи публік рилейшнз: навчально-методичний посібник для студентів спеціальностей 8.03010201 «Психологія» та 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» Х. : НТУ «ХП», 2015. 176 с.
41. Соколовська В.В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6586> (дата звернення: 30.11.2025).
42. Соловйов С.Г., Грицяк Н.Г. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія. Київ: К.І.С., 2015. 320 с.
43. Сорока Л.М. Оцінка ефективності імплементації комплексу маркетингових комунікацій на ресторанному підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. № 19. 2021. С. 121-126.

44. Софіщенко І.Я. Формування комунікаційного механізму міжнародних проектів на основі аналізу стейкхолдерів. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f279ab42-082c-4584-8713-51c1823d3341/content> (дата звернення: 30.11.2025).

45. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.

46. Сторінка ТОВ «Агрофірма «Маяк» у мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/afmayakua> (дата звернення: 11.11.2025).

47. Сторінка ТОВ «Агрофірма «Маяк» у мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/afmayak/> (дата звернення: 11.11.2025).

48. Телетов О.С. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 17-21.

49. Ткач К.Ю. Ефективна комунікативна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 05 черв. 2025 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. С. 109-111.

50. ТОВ «CRM Solutions». URL: <https://crmsolutions.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

51. ТОВ «Агрофірма «Маяк». Офіційний сайт. URL: <https://afmayak.com.ua/about> (дата звернення: 11.11.2025).

52. Тодорова О.В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний ПР-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Київ: Інтерконтиненталь-Україна. 2015. 172 с.

53. Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 13-19.

54. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/1688> (дата звернення: 30.11.2025).

55. Череп А.В. Маркетингові комунікації в системі забезпечення економічної безпеки підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 4 (28). С. 130-136.

56. Черновол-Ткаченко Р.І. Роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2010. Вип. 24. С. 212-220.

57. Шевченко О.М. Особливості застосування PR у публічному управлінні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3 (7). С. 47-55.

58. Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 50-51.

59. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

60. Штефанич Д. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 1. С. 111-121.

61. Clarity-project. ТОВ «Агрофірма «Маяк». URL: [https://clarity-project.info/edr/32460293/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/32460293/yearly-finances?current_year=2024) (дата звернення: 15.11.2025).

62. Nethunt. Тарифні плани. URL: <https://nethunt.ua/pricing> (дата звернення: 06.11.2025).

## ДОДАТКИ