

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РАТУШНА Софія

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
Софія РАТУШНА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л.І. ЗАСТАВНЮК

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.А. Августин
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та передумови формування системи професійних комунікацій.....	14
2.2. Оцінка професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	23
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки професійні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств, оскільки саме якісний обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом формує основу результативного управління. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, динамічність зовнішнього середовища та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень зумовлюють підвищення ролі професійних комунікацій у системі управління сучасним підприємством. Ефективна комунікаційна система забезпечує координацію діяльності персоналу, сприяє розвитку командної взаємодії, підвищенню продуктивності праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливої актуальності набуває питання удосконалення професійних комунікацій на виробничих підприємствах, діяльність яких характеризується складною організаційною структурою, значною кількістю інформаційних потоків та необхідністю постійної взаємодії між структурними підрозділами. У таких умовах ефективність професійних комунікацій безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, безперервність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому дослідження ролі професійних комунікацій у формуванні ефективної діяльності працівників є важливим напрямом сучасних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика професійних комунікацій та їх ролі у системі управління підприємством є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів професійних комунікацій здійснили Білоконь Н. С., Кузьменко В.М., Чернова О.О., Шевченко О.А., Поляруш О.В., Орел В.М., Мартинюк Г.Г., Ярош С.В. та інші науковці. У працях зазначених авторів розглядаються питання організації комунікаційних процесів, інформаційного забезпечення управління, розвитку корпоративної культури, формування ефективної

системи внутрішніх комунікацій та впливу професійних комунікацій на результативність діяльності персоналу. Водночас сучасні умови господарювання, цифровізація управлінських процесів та трансформація інформаційного середовища потребують подальшого дослідження напрямів удосконалення професійних комунікацій на сучасних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ і практичних аспектів професійних комунікацій у системі управління підприємством, оцінювання їх ролі у формуванні ефективної діяльності працівників, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення професійних комунікацій у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

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

- дослідити теоретичні основи професійних комунікацій у системі управління підприємством;
- визначити роль професійних комунікацій у формуванні ефективної діяльності працівників;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та визначити передумови формування системи професійних комунікацій;
- провести оцінювання професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- обґрунтувати напрями удосконалення професійних комунікацій для підвищення ефективності взаємодії працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є система професійних комунікацій у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування й удосконалення професійних комунікацій у системі управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Зокрема, застосовано системний підхід для комплексного аналізу професійних комунікацій у системі управління підприємством, методи аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних положень і результатів дослідження, метод порівняння - для оцінювання стану комунікаційних процесів, логічний метод - для формування висновків та обґрунтування пропозицій. Для наочного представлення результатів дослідження використовувалися графічні та табличні методи.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань професійних комунікацій, менеджменту, управління персоналом та організації комунікаційних процесів у діяльності підприємств. Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані, внутрішня документація та аналітичні матеріали ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що дало змогу оцінити стан професійних комунікацій на підприємстві та визначити напрями їх удосконалення.

Практична значимість отриманих результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновані у роботі заходи спрямовані на підвищення ефективності інформаційного обміну, удосконалення системи зворотного зв'язку, розвиток цифрових каналів комунікації та покращення взаємодії між працівниками підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (22 травня 2026 р., м. Тернопіль, ЗУНУ). Тема доповіді: «Система професійних комунікацій як основа ефективного функціонування сучасної організації».

РОЗДІЛ 1.

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища та постійними змінами у технологіях виробництва, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Одним із ключових факторів забезпечення результативності діяльності персоналу виступають професійні комунікації, які формують основу взаємодії між працівниками, забезпечують обмін інформацією та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Саме через комунікації здійснюється передача управлінських рішень, координація діяльності та формування єдиного інформаційного простору організації.

Німецький соціолог Н. Луман розглядає комунікацію як складний багатокомпонентний процес, що формується через поєднання трьох ключових елементів - інформації, повідомлення та її інтерпретації. Саме їх взаємодія забезпечує формування змістовного обміну даними, який у підсумку слугує основою для прийняття управлінських рішень. Таким чином, комунікаційний процес виступає не лише як передача інформації, а як механізм створення спільного розуміння в межах організації [15].

З позиції структурно-функціонального підходу Т. Парсонс визначає комунікацію як ключовий процес передачі інформації, що забезпечує взаємодію між елементами управлінської системи. Саме завдяки комунікаціям досягається узгодженість дій, формуються стійкі зв'язки між підсистемами організації та забезпечується функціонування соціального механізму управління [15].

На думку Є. В. Ключев, комунікаційний процес доцільно трактувати як усну або письмову взаємодію між двома чи більше суб'єктами управління,

спрямовану на обмін інформацією та досягнення певних управлінських результатів. Такий підхід акцентує увагу на практичному аспекті комунікації як інструменту реалізації управлінських функцій [15].

У табл. 1.1 нами узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо визначення сутності поняття «комунікація», що дозволяє систематизувати існуючі теоретичні напрацювання та виділити спільні риси у трактуванні даного поняття.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Трактування поняття «комунікація»
Борис Зіновійович Мільнер	Комунікація розглядається як процес, за допомогою якого керівництво формує систему передачі інформації як всередині організації, так і за її межами
Олег Євгенович Кузьмін	Комунікації - це сукупність зв'язків між працівниками, структурними підрозділами та організаціями
Федір Іванович Хміль	Комунікація - це процес обміну інформацією, який забезпечує керівника даними для прийняття рішень і доведення їх до персоналу
John L. Lehiff, John M. Penrose	Комунікація є засобом взаємодії та співпраці, що забезпечує досягнення цілей організації та її працівників
Harold Lasswell	Комунікація - це процес взаємодії людей, спрямований на формування спільного знання
Paul Watzlawick	Комунікація - це процес міжособистісного спілкування, який включає передачу повідомлення
Karlheinz Koppers	Комунікація - це взаємодія між людьми з метою обміну інформацією.

Примітка. Побудовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, узагальнення наведених у табл. 1.1. підходів дозволяє зробити висновок, що комунікації в сучасних організаціях виступають невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки вони поєднують основні функції менеджменту, зокрема планування, організацію, мотивацію та контроль. У цьому контексті комунікаційний процес доцільно визначати як системний обмін інформацією між суб'єктами управління, що

здійснюється в межах вертикальних і горизонтальних зв'язків відповідно до поставлених завдань та управлінських потреб.

Значний внесок у дослідження ролі комунікацій зробили М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, які зазначають, що керівники витрачають суттєву частину свого робочого часу саме на комунікаційні процеси. Це пояснюється необхідністю постійного обміну інформацією, координації діяльності підлеглих та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас комунікації виступають основою реалізації ключових управлінських функцій - планування, організації, мотивації та контролю, що наочно відображено на рис. 1.1. [25].



Рис. 1.1. Місце та роль комунікаційного процесу в управлінні підприємством

Примітка. Побудовано автором на основі [25].

Таким чином, комунікаційний процес займає центральне місце у системі управління підприємством, забезпечуючи інтеграцію всіх його складових та формуючи єдину інформаційну систему. Від ефективності комунікацій значною мірою залежить якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та рівень узгодженості дій персоналу.

У сучасних умовах розвитку підприємств спостерігається суттєве зростання обсягів інформації, що циркулює в межах організацій. Це зумовлює необхідність її систематизації, аналізу та ефективного використання у процесі управління. Надлишок інформації без належної

обробки може призводити до ускладнення прийняття рішень, тому важливим завданням є створення ефективного інформаційно-комунікаційного середовища, яке забезпечить оптимальний рух інформаційних потоків.

Формування такого середовища передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення організаційної структури підприємства та розвиток комунікативної компетентності персоналу. Особливого значення набуває використання цифрових інструментів, які дозволяють підвищити оперативність передачі інформації, зменшити ризик її спотворення та забезпечити доступність для всіх учасників комунікаційного процесу.

Отже, професійні комунікації розглядаються як складний багаторівневий процес обміну інформацією, ідеями, думками та управлінськими сигналами між суб'єктами трудової діяльності. Вони охоплюють як формальні канали взаємодії, що визначаються організаційною структурою підприємства, так і неформальні зв'язки, які виникають у процесі міжособистісної взаємодії. Формальні комунікації забезпечують передачу офіційної інформації відповідно до встановлених процедур, тоді як неформальні відіграють важливу роль у формуванні психологічного клімату, довіри та корпоративної культури.

Сутність професійних комунікацій полягає не лише у передачі інформації, але й у досягненні взаєморозуміння між учасниками комунікаційного процесу. Ефективність комунікацій визначається здатністю інформації бути правильно інтерпретованою, своєчасно отриманою та використаною у процесі виконання управлінських функцій. У цьому контексті важливого значення набувають такі елементи комунікаційного процесу, як відправник, повідомлення, канал передачі інформації, отримувач та зворотний зв'язок. Професійні комунікації виконують низку функцій, які забезпечують ефективність діяльності підприємства. Інформаційна функція полягає у передачі необхідних даних для виконання виробничих завдань. Координаційна функція спрямована на узгодження дій працівників і

підрозділів. Мотиваційна функція сприяє формуванню зацікавленості персоналу у досягненні цілей організації, тоді як контрольна функція забезпечує оцінку результатів діяльності та коригування управлінських рішень [22].

У процесі функціонування сучасного підприємства комунікації виступають важливим елементом системи управління та забезпечують ефективний обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами та зовнішнім середовищем. Залежно від характеру взаємодії, кількості учасників комунікаційного процесу, напрямку передачі інформації та особливостей організаційної діяльності виокремлюють різні типи комунікацій, кожен із яких виконує відповідні функції у системі управління підприємством. Основні типи комунікацій та їх характеристики наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типи комунікацій на підприємстві

Комунікація	Сутність
<i>Внутрішньо особистісна</i>	формується всередині людини; виявляється у співбесіді з собою; індивід одночасно є відправником та одержувачем інформації; ідеї, відчуття трансформуються у повідомлення, мозок виступає засобом усвідомлення; зворотним зв'язком слугує доповнення або відторгнення думок
<i>Міжособистісна</i>	реалізується у взаємодії з іншою людиною; співрозмовники є активними сторонами; інформація переміщується поглядом або обговоренням; зворотний зв'язок визначається реакцією кожного учасника процесу обміну даними
<i>Внутрішньо групова</i>	реалізується у малій групі; кожен суб'єкт має однакові можливості щодо дискусії та співробітництва; контакт ускладнюється у команді більш як 10-12 людей, адже присутня реальна ймовірність виникнення непорозуміння; зворотний зв'язок виявляється у реакції співрозмовників; суттєвий недолік - не всі учасники старанно працюють
<i>Міжгрупова</i>	формується у великій команді з метою ефективної самореалізації у спілкуванні всіх її учасників; промовець надсилає інформацію слухачам; можливе застосування графіків, чертежів; зворотний контакт помітно зменшено; найчастіше одержувачі повідомлень не коментують доповідача; зустрічається на конференціях, тренінгах
<i>Внутрішня оперативна</i>	упорядковане спілкування у межах підприємства, безпосередньо сфокусоване на реалізацію організаційних цілей; трудові орієнтири перетинаються з виробничим напрямком та обслуговуванням; реалізуються співпраця підрозділів; відбувається представлення бухгалтерської звітності або відомостей стосовно збуту продукції
<i>Зовнішня оперативна</i>	міжорганізаційна взаємодія; контакт відбувається між організацією та позавідомчими структурами; пов'язана з регіональними, муніципальними органами та соціумом; особливо важлива для подальшого розвитку організаційної діяльності, оскільки кожен суб'єкт функціонує в обмежених зовнішніх умовах
<i>Особистісна</i>	не базується виключно на професійних задачах; характеризується не прогнозованою, спонтанною передачею інформації між індивідуумами у приватній розмові в неформальних обставинах; не являється складовою організаційних цілей, але вкрай важлива

Примітка. Побудовано автором на основі проведених досліджень.

Наведена класифікація свідчить про багатогранність комунікаційних процесів у діяльності підприємства та їх важливу роль у забезпеченні

ефективної взаємодії між працівниками. Використання різних типів комунікацій сприяє координації діяльності структурних підрозділів, своєчасному обміну інформацією, підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. Водночас результативність комунікацій значною мірою залежить від рівня організації інформаційних потоків, професійної компетентності працівників та ефективності використання сучасних засобів передачі інформації.

Залежно від напрямку руху інформації виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вертикальні комунікації забезпечують взаємодію між рівнями управління, включаючи як передачу наказів і розпоряджень зверху вниз, так і зворотний зв'язок від працівників до керівництва. Горизонтальні комунікації сприяють координації діяльності між працівниками одного рівня управління, а діагональні забезпечують взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Особливе значення у формуванні ефективної діяльності працівників мають внутрішні комунікації, які охоплюють всі інформаційні потоки всередині підприємства. Вони забезпечують своєчасне інформування працівників про зміни у діяльності організації, сприяють підвищенню рівня їх залученості та відповідальності за результати праці. Налагоджена система внутрішніх комунікацій дозволяє зменшити ризик виникнення конфліктів, покращити взаєморозуміння між працівниками та підвищити ефективність командної роботи.

У сучасних умовах важливу роль у розвитку професійних комунікацій відіграють інформаційні технології. Використання електронної пошти, корпоративних інформаційних систем, месенджерів та інших цифрових інструментів дозволяє значно підвищити швидкість та якість обміну інформацією. Цифровізація комунікаційних процесів сприяє зниженню витрат часу на передачу інформації, підвищенню її доступності та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Разом з тим, у процесі здійснення професійних комунікацій можуть виникати різноманітні бар'єри, які негативно впливають на їх ефективність. До основних бар'єрів належать семантичні, психологічні, організаційні та технічні. Семантичні бар'єри пов'язані з неоднозначністю тлумачення інформації, психологічні - з індивідуальними особливостями сприйняття, організаційні - з недосконалістю структури управління, а технічні - з обмеженістю засобів передачі інформації. Подолання зазначених бар'єрів потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення комунікаційної системи підприємства [6].

Ефективність професійних комунікацій безпосередньо впливає на результати діяльності працівників. Чітка та своєчасна передача інформації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню кількості помилок та підвищенню якості виконання завдань. Крім того, ефективні комунікації сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що є важливим чинником підвищення мотивації працівників.

У сучасних організаціях значна увага приділяється розвитку комунікативної компетентності персоналу. Вона включає здатність ефективно передавати інформацію, активно слухати, аргументовано висловлювати свою позицію, працювати в команді та вирішувати конфліктні ситуації. Розвиток таких компетенцій здійснюється шляхом проведення тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації.

Організаційна культура є важливим чинником формування ефективних комунікацій. Вона визначає норми поведінки, цінності та правила взаємодії між працівниками. Високий рівень організаційної культури сприяє відкритості комунікацій, довірі між працівниками та керівництвом, а також підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок професійних комунікацій та управлінських рішень. Якість прийнятих рішень значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності отриманої інформації. Ефективні комунікації забезпечують можливість швидкого реагування на зміни

зовнішнього середовища, що є особливо актуальним в умовах нестабільності економіки.

Крім того, професійні комунікації відіграють важливу роль у формуванні командної роботи. Вони сприяють координації дій працівників, забезпечують узгодженість їх діяльності та формують відчуття спільної відповідальності за результати роботи. Ефективна командна взаємодія є необхідною умовою досягнення високих показників діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що професійні комунікації є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Вони забезпечують обмін інформацією, координацію дій, формування мотивації та контроль результатів діяльності. У сучасних умовах підвищення ефективності комунікаційних процесів є одним із ключових напрямів розвитку підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного функціонування.

Отже, формування ефективної системи професійних комунікацій є важливим завданням управління персоналом, реалізація якого дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЛІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та передумови формування системи професійних комунікацій

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, якості кадрового забезпечення та ефективності професійних комунікацій між працівниками. Професійні комунікації виступають важливою складовою системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів, оперативний обмін інформацією, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення результативності трудової діяльності персоналу. Особливого значення система професійних комунікацій набуває на сучасних підприємствах харчової промисловості, де ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від узгодженості дій працівників та швидкості передачі управлінської інформації.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одне з провідних підприємств молочної промисловості України, яке спеціалізується на виробництві та реалізації молочної продукції. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до сучасних стандартів якості та безпечності харчових продуктів, забезпечуючи стабільне функціонування виробничих процесів та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку. Загальні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у табл. 2.1) [18].

Загальні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Характеристика	Відомості
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Поштова адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Юридична адреса	Україна, 46010, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Контактний телефон	(0352) 56-12-01
Електронна адреса	ter_moloko@reyestr.com.ua
Реєстраційний номер	30356917

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується значним виробничим потенціалом, сформованою системою управління та розвиненою мережею реалізації продукції. Основними видами продукції підприємства є молоко, кефір, сметана, йогурти, вершкове масло, кисломолочна продукція та інші молочні вироби. Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасного технологічного обладнання, автоматизації окремих виробничих процесів та впровадженні систем контролю якості продукції.

Дані табл. 2.2 свідчать про наявність широкого асортименту продукції у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що забезпечує підприємству стабільні конкурентні позиції на ринку молочної продукції. Підприємство здійснює виробництво різних видів молочної продукції, зокрема продукції різної жирності, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів. Значний асортимент продукції обумовлює необхідність ефективної координації діяльності структурних підрозділів та налагодження професійних комунікацій між працівниками підприємства [22].

Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Група продукції	Основні види продукції	Характеристика продукції
Молоко	Пастеризоване та ультрапастеризоване молоко	Продукція різної жирності, виготовлена з натуральної молочної сировини
Кисломолочна продукція	Кефір, ряжанка, айран	Продукція коротких термінів зберігання для щоденного споживання
Йогурти	Питні, густі та білі йогурти	Асортимент включає класичні йогурти та продукцію з фруктовими наповнювачами
Сметана	Сметана різної жирності	Продукція для споживання та використання у кулінарії
Сир кисломолочний	Сир різної жирності	Виготовляється відповідно до сучасних стандартів якості
Вершкове масло	Масло різної жирності	Виробляється з натуральних вершків відповідно до вимог якості та безпечності
Казеїн	Харчовий та технічний казеїн	Використовується у харчовій та промисловій галузях
Десертна продукція	Йогурти з наповнювачами та молочні десерти	Спрямована на розширення асортименту та задоволення споживчих потреб

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Важливим фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства є раціональна організаційна структура управління. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків, відповідальності та управлінських повноважень між керівниками різних рівнів управління. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності структурних підрозділів, оперативне прийняття управлінських рішень та контроль за виконанням виробничих завдань (рис. 2.1).

Система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний та адміністративний

напрями діяльності, забезпечуючи узгоджене функціонування всіх структурних підрозділів підприємства. Її ефективність базується на чіткому розподілі управлінських повноважень, координації діяльності підрозділів та оперативному прийнятті управлінських рішень. Завдяки налагодженій системі управління підприємство має можливість забезпечувати стабільність виробничих процесів, контроль за використанням ресурсів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства [22].

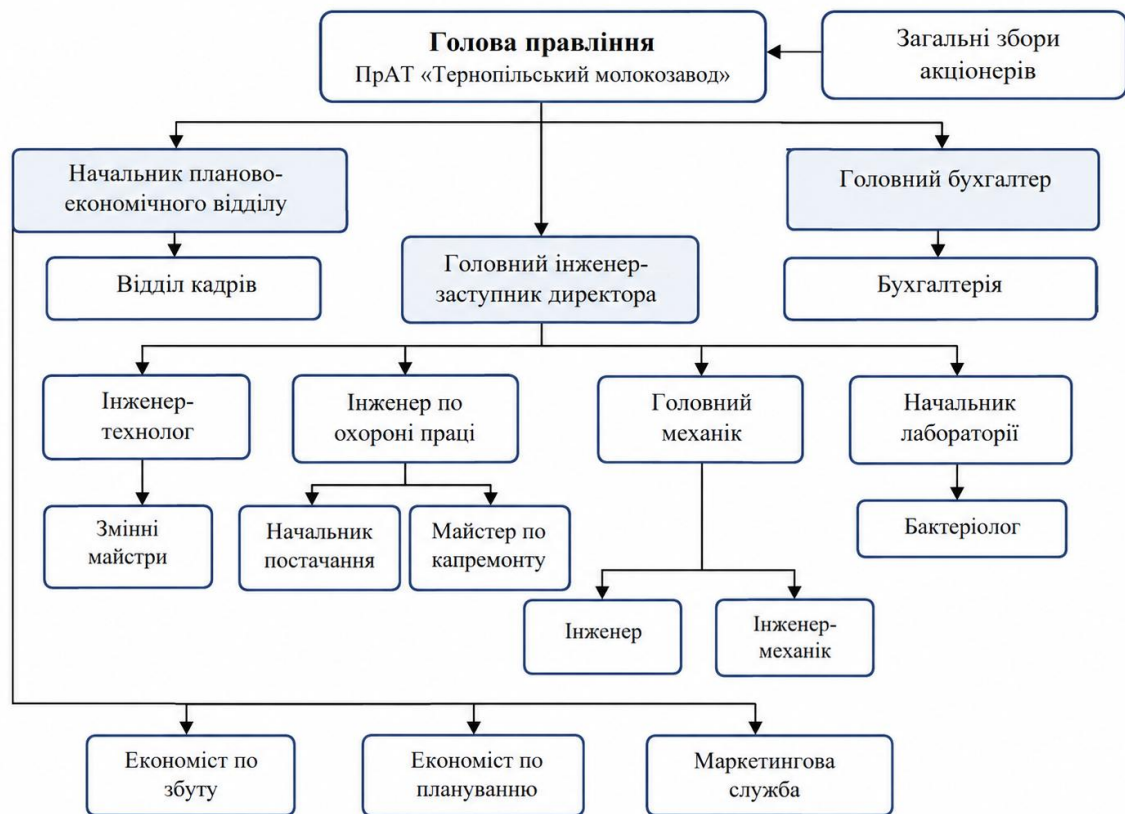


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Важливе місце у структурі управління займає система управління персоналом, яка забезпечує підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та розвиток працівників. Саме ефективність взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів значною мірою визначає результативність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Важливу роль у функціонуванні системи управління персоналом відіграють організаційний, економічний, соціально-психологічний, правовий та інформаційний механізми реалізації. Ефективність кадрового менеджменту також забезпечується належним нормативно-правовим, кадровим, інформаційним, фінансовим і матеріально-технічним забезпеченням. Результатом функціонування системи управління персоналом є підвищення продуктивності праці, розвиток професійного потенціалу працівників, зміцнення корпоративної культури та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Важливим елементом системи є зворотний зв'язок, який забезпечує контроль та оцінювання результативності кадрових процесів.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024-2025 рр. свідчить про скорочення середньо-спискової кількості працівників підприємства на 84 особи, або на 6,6% (табл. 2.3) [22].

Таблиця 2.3

**Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами
ПрАТ «Тернопільський молокозавод», за період 2024-2025 рр.**

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Середньо-спискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	1180	-84	93,4
Робочі	910	840	-70	92,3
Інженерно-технічні працівники	190	185	-5	97,4
Керівники	85	80	-5	94,1
Фахівці	79	75	-4	94,9

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У 2025 р. чисельність персоналу становила 1180 осіб проти 1264 осіб у 2024 р. Найбільше скорочення спостерігалось серед робітників - на 70 осіб, що зумовило зниження їх чисельності до 840 осіб. Кількість інженерно-технічних працівників та керівників зменшилася на 5 осіб відповідно, а чисельність фахівців скоротилася на 4 особи [22]. Загалом тенденція до

зменшення чисельності персоналу може бути пов'язана з оптимізацією кадрового складу, автоматизацією окремих виробничих процесів або змінами в організації діяльності підприємства. Водночас збереження значної частки виробничого персоналу свідчить про необхідність забезпечення безперервності основних виробничих процесів підприємства.

Сучасні умови функціонування досліджуваного підприємства характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов важливого значення набуває формування ефективної системи професійних комунікацій, яка забезпечує узгодженість діяльності працівників, своєчасний обмін інформацією та координацію управлінських процесів. Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана з необхідністю чіткої взаємодії між структурними підрозділами, дотриманням технологічних процесів та оперативним прийняттям управлінських рішень.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про певні зміни у чисельності персоналу підприємства, що потребує удосконалення організації внутрішніх комунікацій. Скорочення чисельності працівників, перерозподіл функціональних обов'язків та необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів зумовлюють підвищення ролі професійних комунікацій у системі управління підприємством. За таких умов ефективний обмін інформацією між керівниками та працівниками сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню організації роботи та зниженню ризику виникнення виробничих помилок.

Професійні комунікації являють собою систему обміну інформацією між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом підприємства з метою забезпечення ефективного виконання виробничих і управлінських завдань. Вони охоплюють як формальні, так і неформальні зв'язки, що виникають у процесі трудової діяльності. Формальні комунікації

здійснюються відповідно до організаційної структури підприємства та передбачають передачу управлінської інформації через офіційні канали зв'язку. Неформальні комунікації виникають у процесі міжособистісної взаємодії працівників та сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Важливою передумовою формування системи професійних комунікацій є розвиток інформаційних технологій та цифровізація управлінських процесів. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують електронний документообіг, корпоративні інформаційні системи, автоматизовані засоби передачі інформації та цифрові платформи для організації внутрішньої комунікації. Використання сучасних технологій дозволяє прискорити процес обміну інформацією, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити ефективну взаємодію між працівниками різних структурних підрозділів (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Основні передумови формування системи професійних комунікацій на підприємстві

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Водночас важливим чинником формування професійних комунікацій є організаційна структура підприємства. Лінійно-функціональна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» передбачає чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між керівниками різних рівнів, що забезпечує упорядкованість інформаційних потоків і контроль за виконанням виробничих завдань. Ефективність комунікацій у такій структурі значною мірою залежить від рівня координації діяльності структурних підрозділів та налагодженості вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Суттєвий вплив на формування професійних комунікацій має також соціально-психологічний клімат у колективі. Налагоджені комунікаційні зв'язки сприяють розвитку командної роботи, підвищенню мотивації працівників та формуванню корпоративної культури підприємства. Відкритість у спілкуванні між керівництвом і персоналом забезпечує своєчасне доведення управлінських рішень, підвищує рівень довіри між працівниками та сприяє зниженню конфліктності в колективі.

Крім того, важливою передумовою формування системи професійних комунікацій є необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробних підприємств, характерною є тісна взаємодія між виробничими, логістичними, маркетинговими та адміністративними підрозділами. Порушення інформаційного обміну між ними може призвести до затримок у виробництві, зниження якості продукції та погіршення результатів діяльності підприємства. Саме тому ефективна система професійних комунікацій є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Таким чином, формування системи професійних комунікацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обумовлене необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та структурними підрозділами підприємства, підвищення оперативності управлінських рішень і забезпечення стабільності виробничих процесів. У сучасних умовах

професійні комунікації виступають важливим інструментом підвищення ефективності управління, розвитку корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У сучасних умовах розвитку підприємств професійні комунікації виступають одним із ключових чинників забезпечення ефективності управління та результативності діяльності персоналу. Вони забезпечують передачу інформації між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом підприємства, сприяють координації виробничих процесів, узгодженню управлінських рішень та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для виробничих підприємств, діяльність яких характеризується складністю організаційної структури та необхідністю постійної взаємодії між підрозділами, професійні комунікації мають особливо важливе значення.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» система професійних комунікацій формується відповідно до особливостей організаційної структури підприємства та специфіки його виробничої діяльності. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків, управлінських повноважень та відповідальності між керівниками різних рівнів управління. За таких умов професійні комунікації забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів, оперативність передачі інформації та контроль за виконанням поставлених завдань.

Основу системи професійних комунікацій підприємства становлять внутрішні комунікаційні процеси, які охоплюють вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки між працівниками та керівництвом. Вертикальні комунікації забезпечують передачу управлінської інформації від керівництва до працівників та у зворотному напрямі. Вони використовуються для доведення розпоряджень, наказів, виробничих завдань, звітності та контролю за результатами діяльності. Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками одного рівня управління або між структурними підрозділами

контроль за виконанням поставлених завдань та позитивно впливає на рівень організації праці й конкурентоспроможність підприємства.

Комунікаційні процеси на підприємстві формуються відповідно до особливостей організаційної структури управління та охоплюють вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки між працівниками різних рівнів управління. Кожен із зазначених напрямів комунікацій визначає характер взаємодії між працівниками, забезпечує досягнення відповідних цілей діяльності та передбачає використання певних каналів передачі інформації залежно від специфіки управлінських і виробничих завдань.

Вертикальні комунікації реалізуються шляхом передачі інформації від керівництва до підлеглих та у зворотному напрямі. Такий тип взаємодії забезпечує доведення до працівників наказів, розпоряджень, виробничих завдань, стратегічних цілей і організаційних змін. Водночас керівництво отримує звітну інформацію щодо результатів діяльності структурних підрозділів та виконання поставлених завдань. Вертикальні комунікації мають офіційний характер і можуть здійснюватися в усній або письмовій формі. Їх використання сприяє підтриманню належного рівня дисципліни, забезпечує контроль за діяльністю працівників та формує єдину систему управління підприємством. Разом із тим надмірна централізація інформаційних потоків, перевантаження працівників інформацією або використання неефективних каналів зв'язку можуть ускладнювати процес передачі інформації та знижувати ефективність комунікацій.

Висхідні комунікації забезпечують передачу інформації від працівників до керівництва підприємства. Вони використовуються у процесі подання звітності, інформування про результати виконання виробничих завдань та внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Наявність ефективного висхідного зв'язку свідчить про відкритість системи управління та достатній рівень довіри між працівниками і керівництвом. Завдяки цьому керівники мають можливість своєчасно отримувати необхідну

інформацію для прийняття управлінських рішень та оперативно реагувати на проблеми, що виникають у процесі виробничої діяльності.

Горизонтальні або координаційні комунікації здійснюються між працівниками одного рівня управління та між окремими структурними підрозділами підприємства. Їх основним призначенням є координація спільної діяльності, обмін виробничою інформацією та забезпечення узгодженості дій між працівниками. Координаційні зв'язки сприяють розвитку командної роботи, поширенню професійних знань, досвіду і навичок, а також підвищують оперативність вирішення поточних виробничих питань. Внутрішні комунікації у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно розглядати як цілісну систему взаємодії всіх працівників підприємства, спрямовану на досягнення спільних цілей діяльності.

Поряд із формальними комунікаціями важливе місце у діяльності підприємства займають неформальні комунікаційні процеси, які реалізуються у процесі міжособистісного спілкування працівників. Основними формами неформальних комунікацій є спілкування у соціальних мережах, неформальні зустрічі працівників, дискусійні заходи та обговорення виробничих питань у неофіційному середовищі. Такі комунікації сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, покращують взаєморозуміння між працівниками та підвищують рівень згуртованості персоналу.

Важливу роль у системі професійних комунікацій підприємства відіграє інформаційне забезпечення управлінської діяльності. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовуються різноманітні форми передачі інформації, серед яких службова документація, електронне листування, внутрішні наради, виробничі збори, телефонний зв'язок та сучасні цифрові засоби комунікації. Використання електронного документообігу та автоматизованих інформаційних систем сприяє підвищенню оперативності передачі інформації, скороченню часу на обробку

управлінських рішень і покращенню взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Ефективність професійних комунікацій значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, професійної компетентності працівників та здатності керівництва забезпечувати чіткий і своєчасний обмін інформацією. Важливе значення має наявність зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі та забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів.

Для підприємства молокопереробної галузі ефективність комунікаційних процесів є особливо важливою, оскільки виробництво молочної продукції потребує постійної координації діяльності між виробничими цехами, складськими приміщеннями, логістичними службами, відділом постачання, маркетинговими та адміністративними підрозділами. Порушення інформаційного обміну між структурними підрозділами може призводити до затримок у виробництві, порушення технологічних процесів, погіршення якості продукції та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Значний вплив на ефективність професійних комунікацій має соціально-психологічний клімат у колективі. На підприємстві приділяється увага підтриманню конструктивних взаємовідносин між працівниками, розвитку командної роботи та створенню сприятливого середовища для професійної взаємодії. Відкритість у спілкуванні між керівництвом і персоналом сприяє підвищенню рівня довіри, покращенню мотивації працівників та зниженню рівня конфліктності у колективі [16, с. 62].

Для оцінювання ефективності комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проведено експертне опитування керівного персоналу підприємства. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою та охоплювало такі критерії, як організаційна структура управління, стиль комунікацій, канали зв'язку, комунікаційні

мережі, технічне і програмне забезпечення, достовірність інформації та психологічний клімат у колективі. Результати дослідження свідчать про достатньо високий рівень ефективності комунікаційних процесів на підприємстві. Найвищі показники отримали канали зв'язку, що підтверджує ефективне використання сучасних засобів передачі інформації та належний рівень організації інформаційного обміну (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати експертної оцінки ефективності комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Критерії оцінки	Експертна оцінка 1	Експертна оцінка 2	Експертна оцінка 3	Експертна оцінка 4	Експертна оцінка 5	Середнє значення експертних оцінок
Організаційна структура управління	9	9	10	9	10	9,4
Стиль комунікацій	9	8	9	9	10	9,0
Канали зв'язку	10	9	10	10	9	9,6
Комунікаційні мережі	9	10	10	9	9	9,4
Технічне та програмне забезпечення	10	9	10	9	9	9,4
Достовірність змісту повідомлення, абстрактне мислення	9	9	10	9	10	9,4
Психологічний клімат в колективі	10	9	10	8	9	9,2

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [26].

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі проблеми у функціонуванні системи професійних комунікацій. Зокрема, певні труднощі спостерігаються у сфері стилю комунікацій, організації зворотного зв'язку та психологічного клімату у колективі. В окремих випадках інформація передається несвоєчасно або недостатньо ефективно, що може негативно впливати на якість управлінських рішень та результативність діяльності структурних підрозділів. Крім того, недостатній рівень цифровізації окремих

управлінських процесів може знижувати оперативність інформаційного обміну.

З метою підвищення ефективності професійних комунікацій на підприємстві реалізується комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи внутрішнього інформаційного обміну та покращення взаємодії між працівниками. Основними напрямками вдосконалення є забезпечення своєчасного інформування персоналу, розвиток системи зворотного зв'язку, організація заходів із формування командної взаємодії та впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством.

На підприємстві активно використовуються інформаційні стенди, корпоративна електронна пошта, офіційний веб-сайт та внутрішні цифрові мережі, через які працівники отримують актуальну інформацію щодо діяльності підприємства. Це забезпечує формування єдиного інформаційного простору, сприяє своєчасному ознайомленню працівників із важливою інформацією та підвищує відповідальність персоналу за виконання поставлених завдань.

Особлива увага приділяється розвитку системи зворотного зв'язку. Для цього на підприємстві функціонують спеціальні скриньки для подання пропозицій та зауважень, а також проводяться анонімні опитування працівників. Крім того, керівництво стимулює працівників до подання інноваційних ідей та раціоналізаторських пропозицій, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та активізації його участі у розвитку підприємства.

Управління комунікаційними процесами у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється керівництвом підприємства, працівниками кадрової служби, маркетингового відділу та іншими відповідальними особами. Основними каналами комунікації є офіційні наради та збори, корпоративна електронна пошта, мобільний зв'язок, інформаційні бюлетені, а також сучасні цифрові платформи, зокрема Viber, Telegram та Zoom. Використання сучасних комунікаційних технологій забезпечує оперативність

передачі інформації, покращує взаємодію між структурними підрозділами та підвищує ефективність управлінських процесів.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформована ефективна система професійних комунікацій, яка забезпечує належний рівень координації діяльності структурних підрозділів, оперативний обмін інформацією та підтримання ефективної взаємодії між працівниками. Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні окремих елементів комунікаційної системи, зокрема щодо розвитку системи зворотного зв'язку, покращення психологічного клімату в колективі та розширення використання сучасних інформаційних технологій. Наявність демократичного стилю управління, сучасних засобів комунікації та системи менеджменту якості створює передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня організації професійних комунікацій у системі управління. Посилення конкуренції, цифровізація управлінських процесів, необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення вимог до якості управлінських рішень зумовлюють необхідність удосконалення системи професійних комунікацій на підприємствах. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» питання підвищення ефективності комунікаційних процесів є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємства характеризується складною організаційною структурою, значною кількістю структурних підрозділів та необхідністю постійної координації виробничих, логістичних, маркетингових і адміністративних процесів.

Проведений аналіз системи професійних комунікацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволив встановити, що на підприємстві сформована достатньо ефективна система внутрішнього та зовнішнього інформаційного обміну. Водночас у процесі дослідження було виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою оперативністю передачі інформації, інформаційним перевантаженням працівників, окремими недоліками у системі зворотного зв'язку та недостатнім рівнем цифровізації окремих управлінських процесів. У зв'язку з цим важливого значення набуває розроблення комплексу заходів, спрямованих на удосконалення професійних комунікацій та підвищення ефективності системи управління підприємством.

Одним із ключових напрямів удосконалення професійних комунікацій є впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством. Використання електронного документообігу,

автоматизованих інформаційних систем та сучасних корпоративних платформ дозволяє значно підвищити оперативність передачі інформації між структурними підрозділами та скоротити час на обробку управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація комунікаційних процесів є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, мінімізувати ризик втрати інформації та забезпечити швидкий доступ працівників до необхідних даних [20].

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільним є впровадження єдиної корпоративної інформаційної платформи, яка об'єднуватиме основні напрями внутрішніх комунікацій підприємства. Така система дозволить забезпечити централізоване управління інформаційними потоками, спростити процес обміну інформацією між структурними підрозділами та підвищити ефективність координації діяльності працівників. Модель удосконалення професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подана на рис. 3.1.

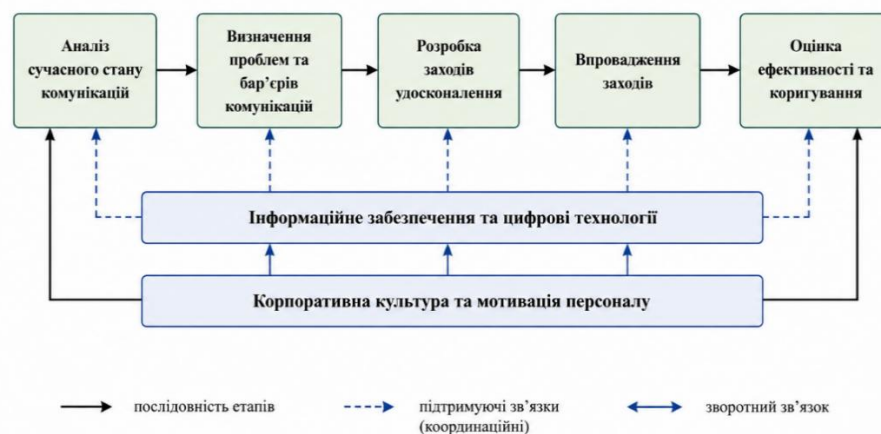


Рис. 3.1 Модель удосконалення професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Важливим напрямом удосконалення професійних комунікацій є автоматизація документообігу та внутрішніх управлінських процесів. Впровадження системи електронного документообігу дозволить скоротити час на підготовку та передачу службової документації, знизити витрати на паперовий документообіг та підвищити ефективність контролю за виконанням управлінських рішень. Крім того, автоматизація управлінських процесів сприятиме підвищенню прозорості системи управління, забезпеченню оперативного доступу до інформації та покращенню взаємодії між структурними підрозділами.

Не менш важливим напрямом удосконалення професійних комунікацій є розвиток системи зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками підприємства. Наявність ефективного зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти проблеми у процесі діяльності підприємства, враховувати пропозиції працівників та підвищувати рівень їх залученості до процесу управління. З метою удосконалення системи зворотного зв'язку доцільним є проведення регулярних опитувань персоналу, організація внутрішніх комунікаційних зустрічей та створення електронних платформ для подання пропозицій і зауважень [14].

Важливу роль у процесі удосконалення професійних комунікацій відіграє розвиток корпоративної культури підприємства. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сприяє покращенню взаємодії між працівниками, підвищенню рівня довіри та розвитку командної роботи. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно посилити заходи щодо розвитку корпоративної культури шляхом організації командних тренінгів, професійних семінарів, корпоративних заходів та програм мотивації персоналу.

Ефективність професійних комунікацій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників та їх цифрової компетентності. У сучасних умовах працівники повинні володіти навичками роботи із сучасними інформаційними системами, цифровими платформами та

засобами онлайн-комунікації. У зв'язку з цим на підприємстві доцільно проводити навчання персоналу щодо використання сучасних інформаційних технологій, організації ефективної ділової комунікації та управління інформаційними потоками.

З метою підвищення ефективності професійних комунікацій доцільним є також удосконалення організації внутрішніх нарад та виробничих зборів. Проведення регулярних робочих зустрічей дозволяє забезпечити координацію діяльності структурних підрозділів, своєчасне доведення інформації до працівників та оперативне вирішення поточних виробничих питань. Для підвищення результативності таких заходів необхідно забезпечити чітке визначення порядку денного, відповідальних осіб та термінів виконання поставлених завдань.

Важливим елементом удосконалення професійних комунікацій є оптимізація інформаційних потоків підприємства. Надмірний обсяг інформації або використання неефективних каналів передачі повідомлень можуть призводити до інформаційного перевантаження працівників, ускладнювати процес прийняття управлінських рішень та знижувати ефективність роботи персоналу. Для вирішення цієї проблеми доцільно здійснювати систематизацію інформаційних потоків, визначати пріоритетність інформації та використовувати найбільш ефективні канали комунікації залежно від специфіки управлінських завдань (рис. 3.2).

Одним із перспективних напрямів удосконалення професійних комунікацій є використання сучасних цифрових платформ для організації внутрішнього інформаційного обміну. Використання корпоративних чатів, систем відео-конференцій та онлайн-платформ для спільної роботи дозволяє забезпечити оперативність передачі інформації та підвищити ефективність взаємодії між структурними підрозділами. Крім того, цифрові комунікаційні інструменти дозволяють організовувати дистанційну взаємодію працівників, що є особливо актуальним в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

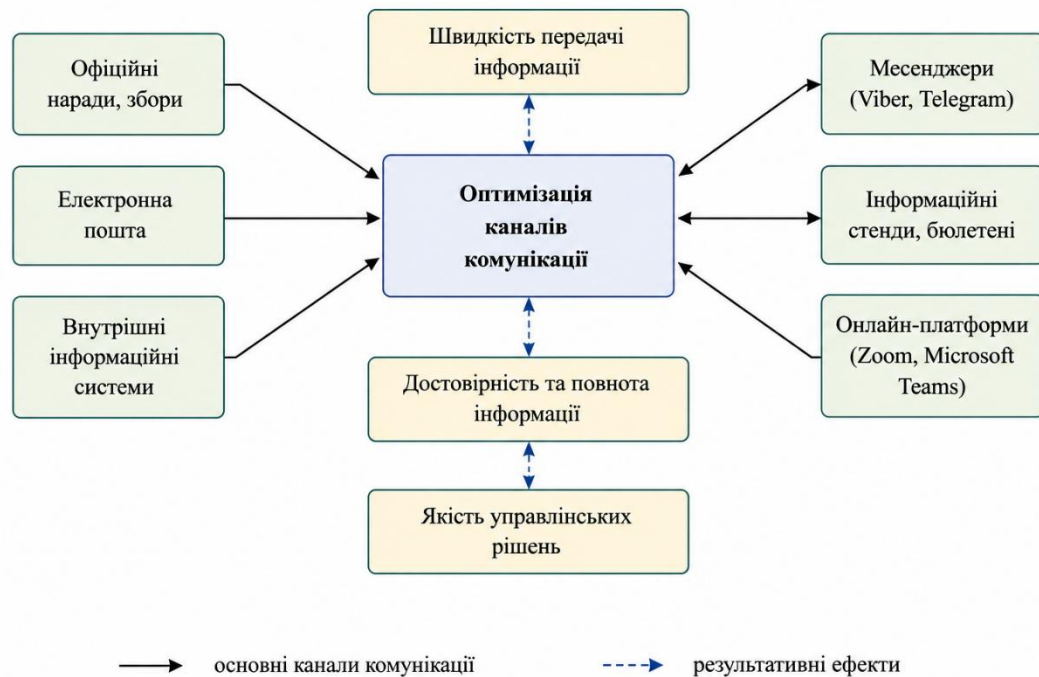


Рис. 3.2 Основні напрями удосконалення системи професійних комунікацій
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Підвищення ефективності професійних комунікацій позитивно впливатиме на результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Удосконалення системи інформаційного обміну забезпечить підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення координації діяльності структурних підрозділів та підвищення продуктивності праці персоналу. Крім того, розвиток корпоративної культури та системи зворотного зв'язку сприятиме підвищенню мотивації працівників, формуванню сприятливого психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності у колективі.

Важливим результатом удосконалення професійних комунікацій стане також підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна система комунікацій забезпечує більш швидке реагування на зміни ринкового середовища, покращує якість управління підприємством та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед партнерів,

постачальників і споживачів. Для підприємств молокопереробної галузі, діяльність яких потребує високого рівня координації виробничих процесів, ефективні професійні комунікації є важливим фактором забезпечення стабільності функціонування та розвитку.

Таким чином, удосконалення професійних комунікацій у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинно здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, інформаційні, технологічні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Впровадження сучасних цифрових технологій, розвиток системи зворотного зв'язку, підвищення рівня цифрової компетентності працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій та формування ефективної корпоративної культури сприятимуть підвищенню результативності управлінських процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Комунікації є невід'ємною складовою системи управління підприємством та забезпечують координацію діяльності працівників, передачу інформації, узгодження управлінських рішень і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Визначено, що професійні комунікації охоплюють формальні та неформальні зв'язки між працівниками, керівниками та структурними підрозділами підприємства, а їх ефективність значною мірою впливає на результативність діяльності персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Ефективний комунікаційний процес забезпечує реалізацію основних функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації та контролю. Важливими елементами комунікаційного процесу є своєчасність передачі інформації, достовірність повідомлень, наявність зворотного зв'язку та використання ефективних каналів комунікації. В сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація комунікаційних процесів та використання сучасних інформаційних технологій у системі управління підприємством.

У процесі дослідження проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який засвідчив, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції та характеризується сформованою системою управління, широким асортиментом продукції й значним виробничим потенціалом. Встановлено, що організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням виробничих завдань.

Проведений аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами показав тенденцію до скорочення чисельності персоналу у 2025 р. порівняно з 2024 р., що може бути пов'язано з оптимізацією кадрового складу, автоматизацією окремих виробничих процесів та змінами в організації

діяльності підприємства. Водночас встановлено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації професійних комунікацій, які забезпечують взаємодію між працівниками та структурними підрозділами.

У ході дослідження системи професійних комунікацій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначено, що на підприємстві сформована система вертикальних, горизонтальних та діагональних комунікацій, яка забезпечує оперативний обмін інформацією, координацію діяльності структурних підрозділів і підтримання ефективної взаємодії між працівниками. Встановлено, що важливу роль у функціонуванні системи комунікацій відіграють внутрішні наради, електронний документообіг, корпоративна електронна пошта, сучасні цифрові платформи та засоби мобільного зв'язку.

Результати експертної оцінки ефективності комунікаційних процесів засвідчили достатньо високий рівень організації професійних комунікацій на підприємстві. Найвищі показники отримали канали зв'язку, комунікаційні мережі та технічне забезпечення інформаційного обміну. Водночас виявлено окремі проблеми, пов'язані з організацією зворотного зв'язку, недостатньою оперативністю передачі інформації, інформаційним перевантаженням працівників та окремими недоліками психологічного клімату в колективі.

У процесі дослідження обґрунтовано, що одним із ключових напрямів удосконалення професійних комунікацій є впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством. Встановлено доцільність використання корпоративної інформаційної платформи, автоматизованих систем електронного документообігу, цифрових платформ для внутрішнього інформаційного обміну та сучасних засобів онлайн-комунікації. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню оперативності передачі інформації, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та оптимізації інформаційних потоків підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк А. Особливості організації комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
2. Білоконь Н.С. Організаційна комунікація: теорія і практика. Київ: Нова Книга, 2021.
3. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 14.02.2026).
4. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Внутрішні комунікації. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 4.03.2026).
6. Вдосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 5.03.2026).
7. Гончаров І.І., Кузьменко О.М., Ярош С.В. Корпоративна комунікація в системі управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020.
8. Довгаль В.Г., Стадник В.М., Шерстюк Л.М. Організація та технологія комунікацій. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
9. Журба І.В. Комунікації в сучасному бізнесі. Київ: КНЕУ, 2017.
10. Заставнюк Б. М. Проблематика організації комунікаційних процесів на підприємстві. Збірник тез Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.
11. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних

процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.

12. Єжижанська Т. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Культура і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2009_1_7. (дата звернення: 05.03.2026).

13. Козир Н.П. Організаційна комунікація: практикум. Київ: Кондор. 2018.

14. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.02.2026).

15. Кузьменко В.М., Мартинюк Г.Г. Організація комунікаційних процесів в підприємстві: теорія та практика. Київ: КНЕУ. 2019.

16. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.

17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Х. : «Кондор», 2003. 29.

18. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: www.molokia.te.ua

19. Павленко М.І. Корпоративна комунікація: теорія і практика. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2020.

20. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО : студентський науковий вісник*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>. (дата звернення: 10.02.2026).

21. Поляруш О.В. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>. (дата звернення: 14.03.2026).

22. Ратушна С. Система професійних комунікацій як основа ефективного функціонування сучасної організації. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 22 травня 2026 р. Тернопіль. ЗУНУ.

23. Самойленко В. В. Роль інформаційних та комунікаційних технологій в маркетингових каналах
URL: http://peredovik.org/rol_informatsiinyh_ta_komunikatsiinyh_tehnologiy_v_marketingovih_kanalakh.html (дата звернення: 23.02.2026).

24. Солодко О.М., Жук О.В. Організаційна комунікація в управлінні підприємством. Київ: АртЕк. 2018.

25. Сучасні комунікаційні технології в організації. URL: http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizacii.htm (дата звернення: 10.03.2026).

26. Трощук О.В., Петровська І.С. Організаційна комунікація: теорія і практика. Київ: Либідь. 2019.

27. Чернова О.О. Організаційна комунікація: підходи та інструменти. Київ: Видавничий центр КНЕУ. 2019.

28. Чикало І. Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Тернопіль. I том. 398 с. С. 202-205.

29. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє видання., випр. і доп. К.: Знання. 2016. 645 с.

30. Шевченко О.А. Корпоративна комунікація в управлінні організацією. Київ: Видавництво «Київський університет». 2017.

31. Шиян Л.В., Горбатюк І.В. Організація комунікаційної діяльності підприємства. Київ: Видавництво «Ін Юре». 2020.

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