

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Томин Олег Андрійович

Впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах /
Implementation of Effective Communication Systems in Innovative Teams

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПз-41
Томин Олег Андрійович
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ	14
2.1. Дослідження специфіки діяльності підприємства, каналів та форм комунікації	14
2.1. Оцінка існуючих каналів і форм комунікації на підприємстві	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ	28
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та переходу до інноваційно орієнтованого розвитку організацій особливої значущості набуває ефективна комунікація в командній роботі. Інноваційні команди функціонують у середовищі високої невизначеності, швидких змін та необхідності постійного обміну знаннями, що робить комунікаційні процеси ключовим фактором їхньої результативності.

Актуальність теми зумовлена тим, що неефективна система комунікацій призводить до втрати інформації, дублювання завдань, зниження швидкості прийняття рішень та зменшення інноваційного потенціалу команди. Водночас впровадження сучасних цифрових комунікаційних платформ і моделей взаємодії (зокрема гібридних та асинхронних) дозволяє суттєво підвищити продуктивність командної роботи, забезпечити прозорість процесів та прискорити генерацію інноваційних рішень. Таким чином, дослідження впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Основні аспекти впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах відображені в наукових працях: Бондаревої М. С., Букій А. Д., Головської П. В., Долганова О.В., Дяків О. П, Дем'яненко Т., Мягих І., Кравченко М. О., Лизанець, А. Г., Лозовського О.М., Кравченко М. О. Назаренко С., Коцура А. С., Прохоровської С. А., Островерхова В. М. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – є теоретичне обґрунтування та розробка підходів до впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах для підвищення їхньої продуктивності, узгодженості дій та інноваційної результативності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

~ проаналізувати теоретичні підходи до поняття комунікації в інноваційних командах;

- ~ дослідити роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективності командної роботи;
- ~ визначити основні проблеми комунікацій у сучасних інноваційних командах;
- ~ оцінити канали та форми комунікації в ПрАТ «Тернопільський кар'єр»;
- ~ розробити рекомендації щодо впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Об'єктом дослідження є процеси комунікаційної взаємодії в інноваційних командах ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Предмет дослідження – методи, моделі та цифрові інструменти впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах, а також їх вплив на результативність командної роботи.

Методи дослідження. У процесі дослідження впровадження ефективних систем комунікацій в інноваційних командах доцільно використовувати комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми. аналіз і синтез – для вивчення наукових підходів до комунікацій у командах та узагальнення основних концепцій; індукція та дедукція – для формування висновків на основі узагальнення емпіричних і теоретичних даних; порівняння – з метою зіставлення різних моделей комунікаційних систем та цифрових платформ; узагальнення застосовано для формування цілісного уявлення про ефективні комунікаційні практики; анкетування з метою вивчення рівня ефективності комунікацій у реальних інноваційних командах; статистичний аналіз – для обробки результатів опитувань; контент-аналіз – для вивчення комунікаційних потоків у цифрових платформах; системний підхід – для розгляду комунікацій як цілісної організаційної системи.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості використання її результатів для:

- підвищення ефективності комунікаційних процесів в інноваційних командах підприємства;

- оптимізації вибору цифрових платформ залежно від типу командної взаємодії;
- впровадження рекомендацій щодо зменшення комунікаційних бар'єрів та інформаційного перевантаження.

Апробація. Опубліковано тези доповідей на тему «Роль комунікацій у формуванні ефективної командної взаємодії» у Збірнику VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 22 травня 2026 року.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ

У сучасних організаціях комунікації є однією з базових функцій управління персоналом, оскільки саме через них реалізуються процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників. Комунікація виступає не лише як обмін інформацією, а як складний соціально-психологічний процес взаємодії, у межах якого формуються спільні цінності, норми поведінки, довіра та відчуття залученості персоналу до цілей організації.

У сфері управління персоналом внутрішні комунікації забезпечують узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяють прозорості управлінських рішень і підвищують рівень організаційної лояльності. Ефективна комунікаційна система дозволяє працівникам чітко розуміти свої ролі, завдання та очікування керівництва, що, у свою чергу, зменшує невизначеність і ризик конфліктів. Саме тому комунікації розглядаються як інструмент не лише передачі інформації, а й формування організаційної культури. Лизанець А. Г., Феєр, О. В., Бондарева М. С. зазначають, що «комунікації в управлінні персоналом представляють собою обмін інформацією між елементами організаційної кадрової підсистеми по каналах прямого та зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні види комунікативної поведінки або комунікативної активності учасників комунікативного процесу» [10, с 129]. Долгальова О. В., Букій А.Д. стверджують, що «комунікація забезпечує розподіл ролей, координацію між підрозділами та налагодження процедур обміну інформацією, необхідною для ефективного функціонування внутрішньої структури підприємства. Вона також визначає чіткість інструкцій та зменшує ризик помилок у виконанні завдань» [3]. Окрім того автори зазначають, що «комунікація є фундаментальним елементом управління, який забезпечує цілісність, злагодженість і динамічний розвиток підприємства. Вона не лише пов'язує між собою ключові функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію та контроль, – але й

формує основу корпоративної культури, впливає на ефективність управлінських рішень та внутрішньоорганізаційну взаємодію» [3].

Варто зазначити, що система комунікацій в інноваційній команді є сукупністю методів, каналів, інструментів та процесів обміну інформацією між учасниками команди з метою координації діяльності, генерації нових ідей, прийняття рішень та досягнення інноваційних результатів. Ефективна комунікація забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє творчій взаємодії та підвищує результативність командної роботи.

Інноваційна команда характеризується високим рівнем креативності, необхідністю швидкого реагування на зміни та постійним обміном знаннями. Тому система комунікацій у таких командах має бути гнучкою, відкритою та орієнтованою на співпрацю. Вона включає формальні та неформальні комунікації.

До формальних комунікацій належать:

- наради та стратегічні зустрічі;
- звітність;
- корпоративні інформаційні системи;
- електронне листування;
- регламентовані канали передачі інформації.

Неформальні комунікації формуються у процесі міжособистісної взаємодії працівників та сприяють:

- швидкому обміну ідеями;
- формуванню довіри;
- розвитку командного духу;
- підвищенню мотивації персоналу.

Основними елементами системи комунікацій інноваційної команди є:

1. Суб'єкти комунікації – учасники команди, керівник, експерти, партнери.
2. Інформаційні потоки – вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки.
3. Канали комунікації – усні, письмові, цифрові та візуальні.

4. Технології комунікації – месенджери, корпоративні платформи, CRM- та ERP-системи, відеоконференції.

5. Зворотний зв'язок – оцінювання результатів, обговорення проблем, коригування дій.

Комунікації виконують інтегративну функцію в системі управління персоналом, об'єднуючи окремих працівників у єдину соціальну спільноту. Завдяки комунікаційним процесам формується командна ідентичність, підтримується корпоративна культура та забезпечується передача знань. У цьому контексті комунікації виступають основою управління змінами, адже будь-які організаційні трансформації потребують чіткого інформування, пояснення цілей і залучення персоналу до процесів оновлення.

Сучасні HR-служби дедалі частіше стикаються з викликами дистанційної та гібридної роботи, коли працівники фізично роз'єднані, але мають залишатися психологічно та професійно залученими до спільної справи. Відсутність живого контакту підвищує ризик інформаційних викривлень, втрати довіри та емоційного вигорання. У цих умовах комунікації виконують не лише інформативну, а й підтримувальну функцію, спрямовану на збереження психологічної безпеки, стабільності й відчуття приналежності до команди.

Окремої уваги потребує контекст воєнного стану та соціальної нестабільності, в якому функціонують багато українських організацій. Працівники перебувають у стані хронічного стресу, тривоги та невизначеності щодо майбутнього. Тому HR-комунікації мають бути максимально прозорими, емпатійними й регулярними. Через них керівництво може знижувати рівень тривожності персоналу, пояснювати зміни, підтримувати моральний стан колективу та формувати довіру до управлінських рішень.

В умовах цифровізації комунікації все більше переходять у онлайн-середовище: корпоративні портали, месенджери, платформи для спільної роботи, відеоконференції. Це розширює можливості взаємодії, але водночас створює нові ризики – перевантаження інформацією, формальність контактів,

втрату емоційної складової спілкування. Тому сучасне управління персоналом має поєднувати технологічність із гуманістичним підходом, зберігаючи баланс між швидкістю обміну інформацією та якістю людської взаємодії.

Важливим викликом є також поколінна різноманітність персоналу. У командах одночасно працюють представники різних поколінь із відмінними цінностями, стилями комунікації та очікуваннями. Для HR це означає необхідність адаптації комунікаційних стратегій до різних аудиторій, розвитку культури діалогу та взаємної поваги.

У системі управління персоналом комунікації виступають як фундаментальний механізм організаційної взаємодії, через який реалізуються всі основні управлінські функції. За своєю сутністю комунікації – це не лише процес передавання інформації, а цілісна соціально-психологічна взаємодія між суб'єктами управління, спрямована на узгодження цілей, інтересів і дій персоналу. Вони охоплюють формальні й неформальні канали обміну знаннями, цінностями, емоціями та управлінськими рішеннями, забезпечуючи єдність організаційної діяльності.

З погляду управління персоналом, комунікації виконують насамперед координаційну функцію. Через комунікаційні процеси здійснюється узгодження дій між підрозділами, командами та окремими працівниками. Чіткі, своєчасні й зрозумілі повідомлення дозволяють працівникам орієнтуватися в завданнях, строках і пріоритетах. Завдяки цьому зменшується кількість помилок, дублювання функцій та конфліктів, що позитивно впливає на організаційну ефективність. Комунікації забезпечують «синхронізацію» діяльності персоналу в межах спільної мети організації. Другою важливою функцією комунікацій є мотиваційна. Через комунікації керівництво транслює не лише вимоги, а й смисли діяльності: місію, цінності, очікування та визнання результатів праці. Зворотний зв'язок, підтримка, похвала, конструктивна критика – усе це формує внутрішню мотивацію працівників. Коли співробітники відчують, що їх чують, розуміють і цінують, зростає рівень їхньої відповідальності, ініціативності та бажання вкладатися в роботу. Третьою ключовою функцією є формування залученості персоналу. Залученість

означає емоційний і когнітивний зв'язок працівника з організацією, його готовність докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей. Ефективні комунікації сприяють прозорості управління, відкритості керівництва та розвитку партнерських відносин у колективі. Через діалог, участь у прийнятті рішень, регулярне інформування про стан справ працівники відчують себе частиною організації, а не лише виконавцями вказівок.

Крім того, комунікації у HR-системі виконують інтегративну та культуротворчу роль: формують організаційну культуру, норми взаємодії та стиль керівництва; через комунікації передаються цінності взаємної поваги, відповідальності, довіри та співпраці. Це особливо важливо для інноваційних команд, де без відкритого обміну ідеями та безпечного психологічного клімату неможливі креативність і розвиток. Види комунікацій, що формують комунікаційну структуру організації подано в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1.

Види комунікацій, їх зміст та функції

Вид комунікацій	Характеристика	Основна функція в організації	Приклади
Вертикальні (низхідні)	Передача інформації від керівництва до підлеглих	Донесення цілей, завдань, стандартів	Накази, інструкції, розпорядження
Вертикальні (висхідні)	Інформація від працівників до керівництва	Зворотний зв'язок, інформування про проблеми	Звіти, пропозиції, скарги
Горизонтальні	Обмін між працівниками одного рівня	Координація та взаємодія	Робочі зустрічі, командні чати
Діагональні (крос-функціональні)	Між різними підрозділами й рівнями	Гнучкість і швидкість рішень	Проектні групи, міжвідділові команди
Формальні	Регламентовані документами	Офіційність і стабільність	Положення, політики, накази
Неформальні	Спонтанні, міжособистісні	Соціальна інтеграція	Неформальні розмови, чутки
Внутрішні	Усередині організації	Згуртування персоналу	Корпоративні портали
Зовнішні	Зовні організації	Імідж і репутація	Пресрелізи, переговори
Усні	Вербальні контакти	Швидкість і гнучкість	Наради, бесіди
Письмові	Фіксована інформація	Точність і доказовість	Звіти, листи
Цифрові	Через ІТ-платформи		

Примітка. Складено з врахуванням [10; 13; 14]

Комунікаційна структура організації є сукупністю каналів, форм і потоків інформації, через які здійснюється взаємодія між працівниками, підрозділами та рівнями управління (табл. 1.1). Вона забезпечує цілісність управлінських

процесів, координацію діяльності та формування організаційної культури. Основу цієї структури становлять різні види комунікацій, які класифікуються за напрямом, формою, рівнем формалізації та змістом.

Таким чином, у сучасних умовах комунікації як функція управління персоналом виходять за межі технічної передачі інформації. Вони стають інструментом підтримки, розвитку, згуртування й психологічної стабілізації персоналу. Ефективна система внутрішніх комунікацій дозволяє організації не лише виживати в умовах кризи, а й зберігати інноваційний потенціал, мотивацію та людський капітал як ключовий ресурс розвитку.

Прохоровська С.А., Островерхов В.М. зазначають, що «розвиток сучасних засобів комунікації дає змогу використати не лише традиційні носії і жанри, а й інтерактивні форми взаємодії із споживачем (директ-маркетинг, call-центри та ін.), і так звані «нові медіа» (за допомогою Інтернету, мобільних телефонів, відеоігор, iPods, платформ digital media та ін.)» [22].

Комунікації відіграють ключову роль у формуванні ефективної командної взаємодії, оскільки вони забезпечують чітке розуміння цілей і завдань кожного учасника команди та організації в цілому. Завдяки регулярним нарадам, робочим зустрічам та звітам члени команди усвідомлюють свої ролі й обов'язки, що зменшує кількість помилок, дублювання роботи та непорозумінь. Водночас комунікації сприяють координації дій і процесів, дозволяючи синхронізувати роботу всіх учасників як на одному рівні через горизонтальні зв'язки, так і між різними підрозділами через діагональні обговорення. Відкрита та регулярна комунікація формує довіру між членами команди та створює психологічно безпечне середовище, де кожен може висловлювати ідеї та пропозиції без страху критики. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію та залученість працівників, адже зворотний зв'язок від керівництва і колег стимулює продуктивність і відповідальність, а визнання досягнень зміцнює відчуття значущості кожного члена команди. Комунікації також забезпечують об'єднання знань і досвіду всіх учасників, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, особливо коли йдеться про крос-функціональні проєкти та складні завдання. Крім того, вони підтримують

позитивний командний клімат, зменшують ризик конфліктів і сприяють згуртованості через спільні обговорення, командні чати та неформальні зустрічі. Через комунікації відбувається обмін знаннями та досвідом, що стимулює розвиток професійних компетенцій і навчання в процесі роботи. Без ефективної комунікації навіть найталановитіша команда може працювати неефективно. Моделі внутрішніх комунікацій, їхня характеристика та умови застосування наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Моделі внутрішніх комунікацій, їхня характеристика та умови застосування

Модель комунікацій	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади використання
Лінійна (традиційна)	Інформація рухається зверху вниз або знизу вгору по ієрархії	Чіткість ролей, простота контролю	Мала гнучкість, уповільнений обмін, ризик спотворення	Накази керівництва, службові записки, звіти
Матрична	Комунікації одночасно між різними підрозділами	Швидкий обмін інформацією, координація підрозділів	Подвійне підпорядкування може викликати конфлікти, складність контролю	Проектні команди, міждепартаментні взаємодії
Кільцева (циклічна)	Інформація передається по колу всім учасникам	Мінімізація втрат інформації, залучення всіх учасників	Може бути тривалою, потребує дисципліни	Обговорення проектів у команді, мозкові штурми
Мережна (сіткова)	Децентралізована взаємодія «точка-точка»	Гнучкість, швидкий обмін, стимул інновацій	Важко контролювати, ризик інформаційного перевантаження	Корпоративні чати, платформи Slack/Teams
Відкрита	Прозорість, доступ до більшості інформаційних потоків	Підвищує довіру, залученість та мотивацію	Ризик витоку конфіденційної інформації, потребує культури відповідальності	Загальні збори, корпоративні блоги, відкриті чати
Цифрова (електронна)	Використання ІТ-інструментів для обміну інформацією	Швидкість, зручність для віддалених команд, контроль	Залежність від технологій, потребує навчання персоналу	ERP/HRM-системи, корпоративна пошта, відеоконференції

Примітка. Складено на основі [3; 11;12]

Важливим аспектом дослідження комунікацій є командна взаємодія як процес співпраці кількох осіб для досягнення спільних цілей. Ефективність роботи команди значною мірою залежить не лише від професійних компетенцій її учасників, але й від психологічних і соціальних факторів, які визначають

взаємини між членами колективу. варто виокремити психологічні аспекти командної взаємодії пов'язані з внутрішніми характеристиками особистості та її поведінкою у групі. Мотивовані співробітники частіше проявляють ініціативу, пропонують інноваційні рішення та підтримують інших членів групи. А відчуття безпеки у команді дозволяє співробітникам відкрито висловлювати свої ідеї, обговорювати помилки та конструктивно критикувати. Психологічно безпечне середовище зменшує стрес і конфлікти, підвищує ефективність командної роботи. Позитивний емоційний клімат стимулює співпрацю, а негативний – демотивує і підвищує конфліктність. Особистісні особливості: психологічні характеристики, такі як терпимість до стресу, відкритість до нового, здатність до емпатії та саморегуляції, визначають рівень ефективності взаємодії у команді.

Важливими є й соціальні аспекти командної взаємодії, які визначаються структурою команди, її правилами, нормами та ролями. Варто зазначити, що існує взаємозв'язок психологічних та соціальних аспектів командної взаємодії. Психологічні та соціальні аспекти взаємодії тісно переплетені. Аналогічно, чітке визначення ролей і правил (соціальний аспект) знижує стрес і підвищує психологічну безпеку учасників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ

2.1. Дослідження специфіки діяльності підприємства, каналів та форм комунікації

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є підприємством добувної промисловості, діяльність якого пов'язана з видобуванням та переробкою корисних копалин, а – «найбільше українське підприємство з видобутку та переробки вапняку, інтегроване у світову екосистему вапняку». Окрім того, «компанія є визнаним експертом у технологіях виробництва вапняку та продуктах його переробки. Вона постійно досліджує новинки світового ринку вапняної екосистеми та впроваджує відповідні розробки у власне виробництво. Компанія має вплив на законодавчу сферу та створення нових стандартів роботи з вапняком в Україні» [15].

Особливістю діяльності підприємства є комплексний характер виробництва. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» здійснює не лише видобуток корисних копалин, а й повний цикл їх переробки. Підприємство має декілька виробничих підрозділів, серед яких Галущинецький та Максимівський кар'єри, а також заводи з виробництва вапнякового борошна. Це дозволяє забезпечувати стабільні обсяги виробництва та підтримувати високу якість готової продукції. Потужності кар'єрів дають змогу виробляти сотні тисяч тонн продукції щороку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних матеріалів України.

Специфіка роботи підприємства безпосередньо пов'язана з використанням сучасних технологій видобутку та переробки вапнякового каменю. Компанія постійно впроваджує високотехнологічне обладнання європейського виробництва. Зокрема, заводи з виробництва вапнякового борошна оснащені обладнанням компаній Loesche (Німеччина) та ERSEL (Туреччина). Використання сучасних технологій дозволяє підвищувати ефективність виробництва, збільшувати обсяги продукції та забезпечувати її відповідність встановленим стандартам якості [15; 16].

Важливою характеристикою діяльності підприємства є багатогалузеве використання продукції. Вапняк, який видобуває та переробляє ПрАТ «Тернопільський кар'єр», використовується у металургії як флюс, у цукровій

промисловості – для виробництва вапна та очищення цукру, у будівництві – для виготовлення будівельних матеріалів, а також у скляній промисловості. Крім цього, продукція підприємства активно застосовується в аграрному секторі для розкислення ґрунтів і покращення їх родючості. Така диверсифікація напрямів використання продукції забезпечує стабільний попит на ринку та знижує ризики залежності від окремої галузі економіки.

Одним із ключових напрямів діяльності підприємства є виробництво гранульованого вапнякового борошна «Granter». Даний продукт використовується для покращення структури ґрунтів, зменшення кислотності та стимулювання розвитку корисних мікроорганізмів. Специфіка цього напрямку діяльності полягає в орієнтації на аграрний сектор та екологічну складову виробництва. Гранульоване вапнякове борошно є важливим засобом підвищення врожайності сільськогосподарських культур, що робить підприємство важливим учасником агропромислового комплексу України.

Для оцінки діяльності підприємства проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників за 2021 – 2025 роки. Насамперед доцільно проаналізувати динаміку доходу підприємства. У 2021 році ПрАТ «Тернопільський кар'єр» отримало дохід у розмірі 571,3 млн грн, що було найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про стабільну діяльність підприємства та достатній попит на продукцію. Однак у 2022 році дохід різко скоротився до 280,6 млн грн, тобто майже на 51%. Основною причиною такого падіння стали кризові явища, пов'язані з воєнними діями в Україні, відбулося зменшення обсягів будівництва, ускладнилася логістика, зросли витрати на енергоресурси, а частина інвестиційних проєктів була призупинена. У 2023 році підприємство змогло частково стабілізувати діяльність: дохід зріс на 30,7% і становив 366,7 млн грн. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов господарювання та поступове відновлення ринку будівельних матеріалів. У 2024 році зростання доходу сповільнилося і становило лише 3,18%, а у 2025 році відбулося незначне скорочення доходу на 1,32% – до 373,4 млн грн. Незважаючи на певну стабілізацію, підприємство ще не досягло докризового рівня доходів.

Важливим показником ефективності діяльності є чистий прибуток підприємства. У 2021 році ПрАТ «Тернопільський кар'єр» отримало 56,9 млн грн чистого прибутку, що свідчило про високий рівень прибутковості та ефективне використання ресурсів. Проте у 2022 році підприємство стало збитковим – чистий збиток склав майже 13 млн грн. Така ситуація була наслідком різкого падіння доходів при одночасному зростанні витрат на паливо, електроенергію та логістику. Крім того, значний вплив мали простої виробництва та нестабільність ринку збуту. У 2025 році прибуток зріс до 3,66 млн грн, але цей показник залишається значно нижчим порівняно з 2021 роком.

Окремої уваги заслуговує аналіз середньої заробітної плати працівників. У 2021 році середня зарплата становила 18 220 грн. У 2022 році вона різко скоротилася до 10 796 грн, що можна пояснити оптимізацією витрат, скороченням робочого часу та зменшенням преміальних виплат у кризових умовах. Починаючи з 2023 року, підприємство поступово підвищувало рівень оплати праці. У 2024 році середня зарплата практично досягла рівня 2021 року, а у 2025 році зросла до 22 532 грн. Це може свідчити про прагнення підприємства втримати кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів та інфляційних процесів [15; 16].

Протягом 2021–2025 років на підприємстві спостерігалось постійне скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2021 році на підприємстві працювала 351 особа, то у 2025 році – лише 216 осіб. Загальне скорочення становило 135 працівників або майже 39%. Основними причинами є зменшення обсягів виробництва, скорочення замовлень, оптимізація витрат, автоматизація окремих процесів, дефіцит робочої сили. З одного боку, скорочення персоналу дозволяє підприємству зменшити витрати на оплату праці та підвищити продуктивність праці. З іншого боку, це може призводити до перевантаження працівників, професійного вигорання та дефіциту кваліфікованих кадрів.

У ПрАТ «Тернопільський кар'єр» система комунікацій формується з урахуванням специфіки гірничодобувного та виробничого підприємства, де ефективна взаємодія між підрозділами має надзвичайно важливе значення для забезпечення безперервності виробничого процесу, дотримання техніки

безпеки та координації роботи персоналу. Оскільки підприємство має складну організаційну структуру, виробничі підрозділи, кар'єри, переробні цехи та адміністративний апарат, комунікації здійснюються як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках.

Основу системи комунікацій підприємства становлять внутрішні організаційні комунікації. Вони забезпечують передачу інформації між керівництвом і працівниками, а також між окремими структурними підрозділами. На підприємстві може використовуватися вертикальна система комунікацій, яка передбачає передачу інформації від керівництва до працівників у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій, виробничих планів та регламентів. Одночасно діє зворотний зв'язок – працівники можуть повідомляти керівництво про виробничі проблеми, технічні несправності, пропозиції щодо вдосконалення роботи чи питання охорони праці.

Для виробничого підприємства особливо важливими є горизонтальні комунікації, тобто взаємодія між різними підрозділами та службами. Наприклад, кар'єри повинні постійно координувати роботу з транспортним відділом, дробильно-сортувальними комплексами, лабораторіями контролю якості, складськими приміщеннями та відділом збуту. Така система дозволяє уникати затримок у виробництві та забезпечувати безперервний технологічний процес.

Однією з ключових особливостей комунікацій на підприємстві є виробничо-технологічна комунікація. Оскільки діяльність ПрАТ «Тернопільський кар'єр» пов'язана з використанням спеціалізованої техніки, транспортуванням сировини та експлуатацією небезпечного обладнання, важливу роль відіграє оперативний обмін інформацією. Для цього можуть використовуватися радіозв'язок, мобільний зв'язок, диспетчерські служби, внутрішні телефонні мережі та автоматизовані системи управління виробництвом. Диспетчерська комунікація забезпечує координацію роботи кар'єрної техніки, контроль за виконанням виробничих завдань та оперативне реагування на аварійні ситуації.

У сучасних умовах на підприємстві також можуть використовуватися цифрові комунікації та інформаційні системи. Це корпоративна електронна пошта, внутрішні інформаційні портали, CRM- та ERP-системи для управління ресурсами, документообігом і виробничими процесами. Використання цифрових технологій дозволяє швидше передавати інформацію між структурними підрозділами, автоматизувати управлінські процеси та підвищувати ефективність управління підприємством.

Важливим елементом системи комунікацій є комунікації у сфері охорони праці та безпеки. На підприємстві проводяться регулярні інструктажі, виробничі наради, навчання персоналу та інформаційні повідомлення щодо техніки безпеки. Для оперативного інформування працівників використовуються стенди, сигнальні системи, внутрішні оголошення та спеціалізовані програми контролю безпеки.

Окреме місце займають зовнішні комунікації підприємства. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» взаємодіє з клієнтами, постачальниками, державними органами, місцевими громадами та партнерами. Для цього використовуються офіційний вебсайт підприємства, електронне листування, телефонний зв'язок, ділові переговори, участь у виставках і професійних заходах. Вебсайт підприємства виконує важливу інформаційну функцію, оскільки містить дані про продукцію, напрями діяльності, сертифікати якості та контактну інформацію.

Крім формальних комунікацій, на підприємстві існують неформальні комунікації, які виникають у процесі взаємодії працівників у трудовому колективі. Такі комунікації сприяють швидкому обміну інформацією, формуванню корпоративної культури та підтримці сприятливого психологічного клімату в колективі. Водночас ефективне управління неформальними комунікаціями допомагає уникати конфліктів і поширення недостовірної інформації.

Таким чином, система комунікацій ПрАТ «Тернопільський кар'єр» має комплексний характер і включає вертикальні, горизонтальні, внутрішні, зовнішні, виробничо-технологічні та цифрові комунікації. Її головним

завданням є забезпечення ефективної координації виробничих процесів, безпеки праці, своєчасного обміну інформацією та підтримання стабільної роботи підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

2.2. Оцінювання системи комунікацій в інноваційній команді

Оцінка каналів і форм комунікації в компанії здійснюється за допомогою різних методів: анкетування працівників, інтерв'ю та фокус-групи, спостереження за командною взаємодією, аналіз результативності роботи команди.

У ході проведення оцінювання виявляються такі недоліки: дублювання інформації в різних каналах; перевантаження комунікаціями; відсутність чітких правил взаємодії; слабкий зворотний зв'язок; низький рівень довіри в команді; неефективне використання цифрових інструментів.

Результати оцінки системи комунікацій дозволяють у ПрАТ «Тернопільський кар'єр»: визначити найбільш ефективні канали комунікації; оптимізувати інформаційні потоки; скоротити надлишкові комунікації; підвищити якість взаємодії в команді; створити передумови для розвитку інноваційної діяльності.

Оцінка існуючих каналів і форм комунікації є необхідною умовою підвищення ефективності інноваційних команд ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Вона дозволяє не лише виявити проблеми, але й сформувати цілісну систему комунікацій, яка забезпечує швидкий, точний і відкритий обмін інформацією. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція цифрових інструментів із розвитком комунікаційної культури в організації.

З метою вивчення системи комунікацій в інноваційній команді у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» проведено соціологічне опитування, яке охопило 22 працівники, які були обрані за квотною вибіркою. У ході проведення анкетування з'ясовано канали комунікації, які використовуються найчастіше в

компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Як видно з наведених даних соціологічного опитування, найбільш поширеним каналом комунікації на підприємстві є корпоративні платформи, якими користуються 45,5% опитаних працівників. Це свідчить про достатньо високий рівень цифровізації комунікаційних процесів, а також наявність централізованих інформаційних систем, що забезпечують оперативний обмін даними між підрозділами. Друге місце за рівнем використання посідають месенджери (40,9%), що вказує на значну потребу працівників у швидкій, неформальній та мобільній комунікації. Такий формат взаємодії є особливо актуальним для вирішення поточних робочих питань. Досить високим залишається показник використання особистих зустрічей (36,4%), що підтверджує важливість безпосереднього спілкування для обговорення складних, стратегічних або конфліктних питань. Це свідчить про збереження традиційних форм комунікації поряд із сучасними цифровими інструментами. 31,8% респондентів вказали на використання електронної пошти, що дозволяє зробити висновок про її роль як офіційного каналу передачі інформації, зокрема для документування управлінських рішень та ведення ділового листування. Найменш популярним каналом комунікації є відеоконференції (22,7%) (рис. 2.1). Такий результат може свідчити про обмежене використання дистанційних форм роботи. Загалом результати дослідження дають підстави стверджувати, що на підприємстві сформована змішана система комунікацій, яка поєднує традиційні та цифрові канали взаємодії. Водночас простежується тенденція до зростання ролі сучасних інформаційних технологій у забезпеченні ефективної комунікації.

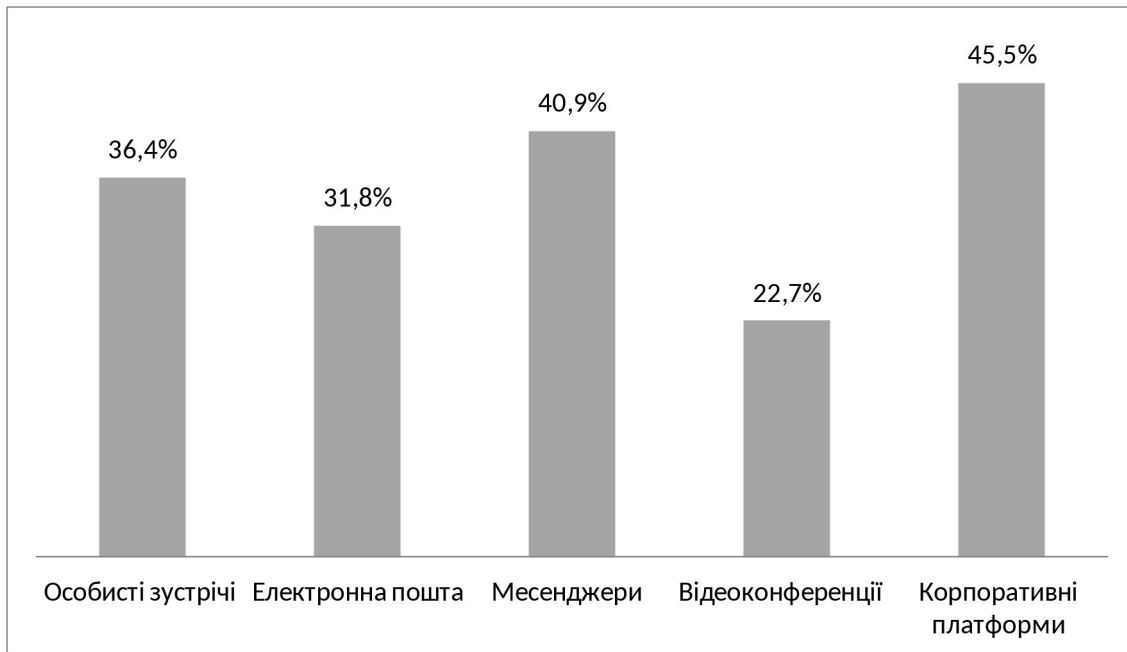


Рис. 2.1. Канали комунікації, які використовуються найчастіше в компанії ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Важливим аспектом оцінки ефективності комунікаційної системи підприємства є визначення домінуючих каналів передачі інформації. З цією метою було проаналізовано відповіді працівників щодо того, які канали комунікації переважають у діяльності компанії. Згідно з отриманими результатами дослідження, на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» домінують формальні канали комунікації (рис. 2.2), які відзначили 54,5% опитаних працівників, що свідчить про високий рівень регламентованості інформаційних потоків, чітку ієрархію управління та переважання офіційних способів передачі інформації (накази, розпорядження, службові записки тощо). Друге місце посідають цифрові інструменти комунікації (27,3%), що вказує на поступове впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління підприємством. Використання корпоративних платформ, електронної пошти та месенджерів сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією. Найменш поширеними є неформальні канали комунікації (18,9%). Це може свідчити про недостатній розвиток неформальної взаємодії між працівниками, що, у свою чергу, може обмежувати рівень довіри,

згуртованості колективу та швидкість обміну неофіційною, але важливою інформацією. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що комунікаційна система підприємства має переважно формалізований характер, що забезпечує контрольованість процесів, проте може знижувати гнучкість і швидкість реагування на зміни.

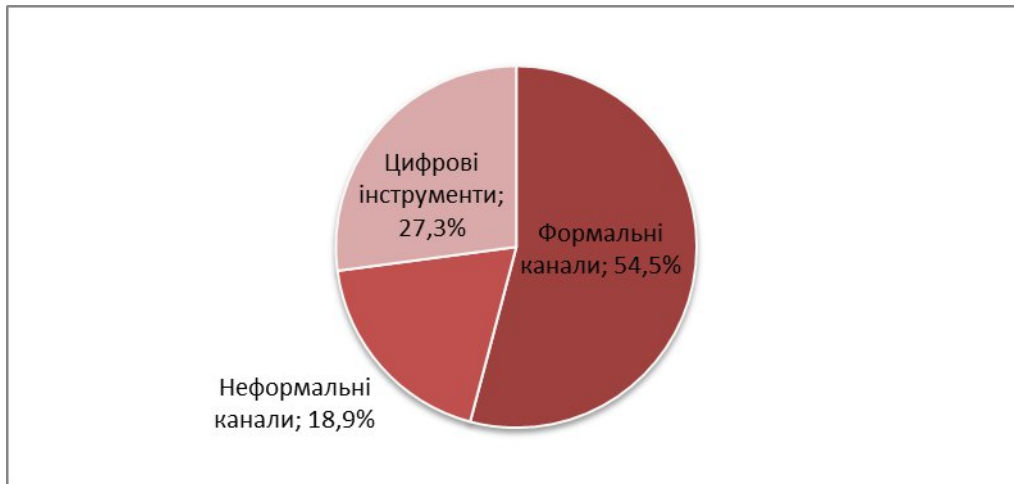


Рис. 2.2. Основні канали комунікацій, що переважають в компанії

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Важливим елементом ефективності комунікаційної системи є рівень зручності використання цифрових інструментів працівниками. З метою оцінки цього аспекту було проведено анкетування, результати якого узагальнено на рисунку 2.3. Як свідчать результати соціологічного дослідження, більшість працівників позитивно оцінює зручність використання цифрових інструментів комунікації. Зокрема, 36,4% респондентів вважають їх використання дуже зручним, а ще 31,8% – скоріше зручним. Таким чином, сукупна частка позитивних оцінок становить 68%, що свідчить про високий рівень адаптації персоналу до цифрового середовища. Водночас 18,9% опитаних обрали варіант «важко сказати», що може вказувати на нерівномірний рівень цифрових компетенцій серед працівників або недостатній досвід використання окремих інструментів. Частка респондентів, які оцінюють цифрові інструменти як скоріше незручні, становить 13,6%, що може бути пов'язано з технічними труднощами, недостатнім рівнем навчання персоналу або складністю використання окремих платформ. Загалом отримані результати дозволяють

зробити висновок, що цифрові інструменти комунікації є достатньо зручними для більшості працівників підприємства, що створює сприятливі умови для подальшої цифровізації управлінських процесів.



Рис. 2. 3. Зручність застосування цифрових інструментів для комунікації

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Аналіз результатів дослідження недоліків системи комунікацій у компанії свідчить про наявність низки суттєвих проблем, які негативно впливають на ефективність управління, координацію роботи працівників та загальний психологічний клімат у колективі. Отримані дані дозволяють визначити ключові слабкі місця внутрішніх комунікацій та оцінити їх вплив на діяльність підприємства. Найбільшою проблемою, яку відзначили 63,6% працівників є неефективне використання цифрових каналів комунікації – 63,6%. Власне це свідчить про те, що на підприємстві недостатньо ефективно використовуються сучасні інструменти обміну інформацією: корпоративні месенджери, електронна пошта, внутрішні портали, CRM-системи або інші цифрові платформи. Працівники можуть стикатися із затримками в отриманні інформації, дублюванням повідомлень, відсутністю єдиного інформаційного простору або незручністю використання цифрових сервісів. Така ситуація призводить до втрати часу, помилок у виконанні завдань та зниження оперативності управлінських рішень. Крім того, недостатня цифровізація комунікацій у сучасних умовах знижує конкурентоспроможність підприємства та ускладнює координацію між структурними підрозділами. Наступним за значущістю недоліком є відсутність чітких правил взаємодії, яку відзначили

40,9% респондентів. Це свідчить про недостатню регламентованість комунікаційних процесів у компанії. Працівники можуть не розуміти, через які канали потрібно передавати інформацію, хто відповідає за прийняття рішень, яким є порядок погодження документів або терміни реагування на запити. Відсутність чітких правил комунікації часто призводить до конфліктів, непорозумінь, дублювання функцій та втрати відповідальності. Така проблема також негативно впливає на організаційну дисципліну та якість внутрішньої взаємодії. Суттєвою проблемою є також перевантаження комунікаціями – 31,8% опитаних. Інформаційне перевантаження може спричиняти втому працівників, зниження концентрації уваги та погіршення продуктивності праці. У таких умовах співробітники можуть ігнорувати частину повідомлень або втрачати важливу інформацію серед великого обсягу другорядних даних. Дублювання інформації, яке відзначили 27,3% працівників, також свідчить про неефективність системи внутрішніх комунікацій. Одна й та сама інформація може надсилатися кількома каналами або повторюватися різними керівниками. Причиною такої ситуації часто є відсутність єдиного центру координації інформаційних потоків та недостатня автоматизація комунікаційних процесів. Ще однією проблемою є слабкий зворотний зв'язок, який відзначили 18,9% респондентів. Працівники втрачають розуміння важливості власного внеску у діяльність підприємства, що негативно впливає на корпоративну культуру.

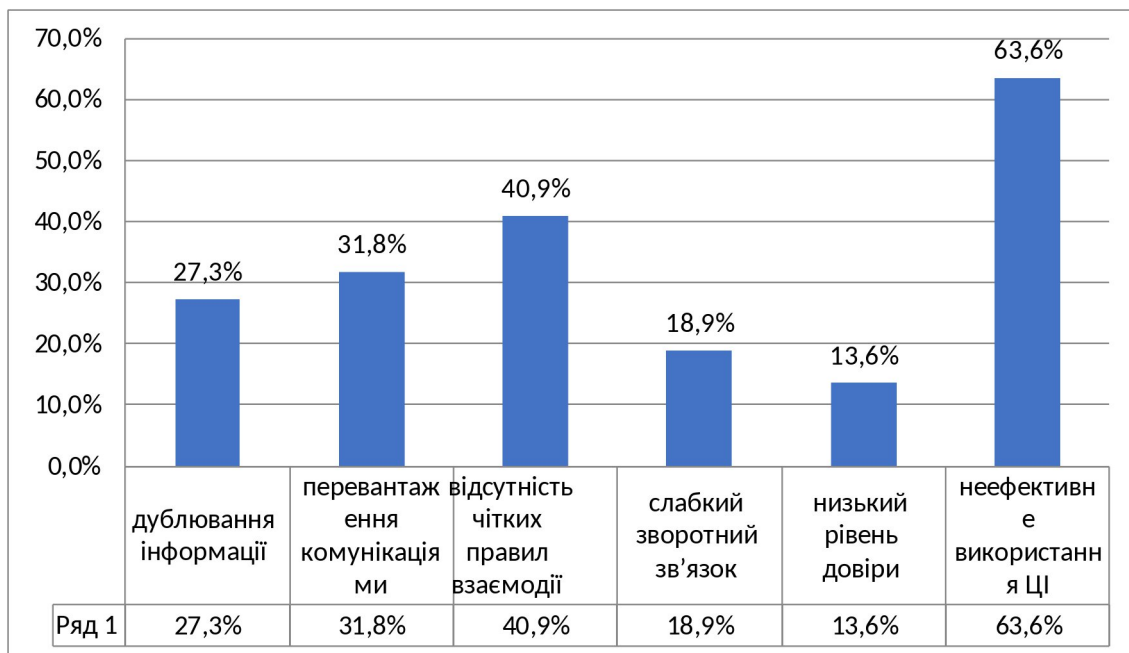


Рис. 2.4. Основні недоліки комунікацій в компанії

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Аналіз бар'єрів комунікації в команді ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (рис.2.5) дав змогу встановити, що попри наявність сучасних інструментів, комунікації в інноваційних командах часто супроводжуються низкою проблем і бар'єрів. Для виявлення основних перешкод у процесі комунікації було проведено опитування працівників щодо бар'єрів, які найчастіше виникають у їхній команді.

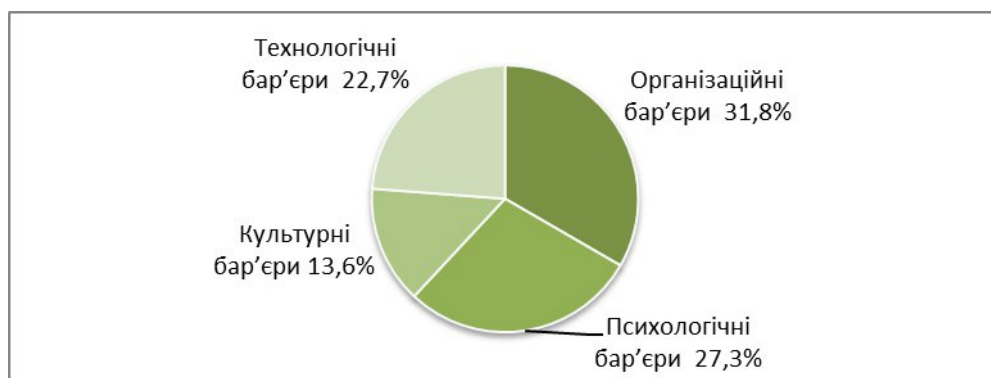


Рис. 2.5. Бар'єри комунікацій, що найчастіше виникають у команді

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Як свідчать результати, найбільш поширеними є організаційні бар'єри (31,8%), що пов'язано з недосконалістю структури управління, нечітким

розподілом обов'язків або відсутністю регламентів комунікації. Організаційні бар'єри можуть свідчити про недоліки структури управління; недостатню прозорість інформаційних потоків та перевантаження інформацією. Психологічні бар'єри (27,3%): страх висловлення ідей; низький рівень довіри в команді; конфлікти між учасниками. Досить значною є частка технологічних бар'єрів (22,7%), що свідчить про наявність труднощів у використанні цифрових інструментів або недостатній рівень технічного забезпечення. Найменш поширеними є культурні бар'єри (13,6%), які можуть виникати через різницю в цінностях, стилях спілкування або професійному досвіді працівників. Загалом результати дослідження показують, що ключові проблеми комунікації в команді мають комплексний характер і пов'язані як з організаційними, так і з людськими та технологічними чинниками. Особливої уваги потребує проблема “інформаційного шуму”, коли надмірна кількість повідомлень ускладнює виділення важливої інформації.

Респондентам було запропоновано визначити фактори, які створюють труднощі у їхній діяльності, а також окреслити напрями вдосконалення комунікацій і доцільні інструменти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори комунікації, що ускладнюють виконання робочих завдань

№	Фактор	Кількість респондентів, що відповіли	%
1	Недостатній рівень комунікації з керівництвом	12	54,5
2	Нечітко сформульовані завдання	9	40,9
3	Різниця у стилях ділового спілкування	8	36,4
4	Відсутність зворотного зв'язку	7	31,8
5	Перевантаження інформацією / суперечливі вказівки	7	31,8
6	Несвоєчасне отримання інформації	5	22,7
7	Використання різних каналів комунікації	5	22,7
8	Культурні бар'єри	3	13,6
9	Труднощі не виникає	7	31,8

Примітка. Складено за результатами проведеного соціологічного опитування

Найбільш критичним фактором є недостатній рівень комунікації з керівництвом (54,5%), що свідчить про розрив у вертикальних інформаційних потоках. Це може призводити до нерозуміння пріоритетів, затримок у виконанні завдань та зниження відповідальності. Висока частка відповідей щодо нечіткості постановки завдань (40,9%) підтверджує проблему відсутності стандартизації управлінських вказівок. У поєднанні з різницею у стилях спілкування (36,4%) це створює додаткові бар'єри у взаємодії між працівниками та керівниками. Суттєвою проблемою є також дефіцит зворотного зв'язку (31,8%) та інформаційне перевантаження (31,8%), що свідчить про дисбаланс: з одного боку – надлишок інформації, з іншого – її низька якість і корисність. Важливо, що лише 31,8% респондентів не відчують труднощів, що означає системний характер проблем у комунікаціях.

Отже, за результатами проведеного соціологічного опитування: 1) з'ясовано основні труднощі мають системний характер і пов'язані з: недосконалістю управлінських комунікацій; відсутністю стандартів; перевантаженням і фрагментацією інформації; 2) виявлено розрив між швидкістю та якістю комунікації: інформації багато, але вона не завжди зрозуміла та своєчасна; 3) працівники демонструють високий запит на: структурованість, прозорість, цифровізацію комунікацій.

Важливим є вплив комунікацій на результати інноваційної діяльності. На етапі генерації ідей комунікації виступають каталізатором креативності та обміну знаннями. Відкриті комунікаційні канали сприяють виникненню нових ідей через ефект синергії та колективного мислення. Відповідно, організації з високим рівнем відкритих комунікацій демонструють вищу інноваційну активність. На етапі відбору ідей критичним є забезпечення повноти та достовірності інформації. У цьому контексті комунікації виконують функції: зменшення інформаційної асиметрії; підвищення якості управлінських рішень; узгодження інтересів стейкхолдерів. На етапі впровадження інновацій комунікації забезпечують координацію дій між учасниками проєкту. Тобто, ефективність інноваційних команд прямо залежить від інтенсивності внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Основними результатами ефективної

комунікації є: скорочення часу реалізації інновацій, зниження кількості помилок, підвищення узгодженості дій між підрозділами.

Важливою є роль цифрових технологій у розвитку комунікацій інноваційної діяльності. Цифрова трансформація суттєво змінює характер комунікацій в інноваційних процесах. Використання цифрових платформ, таких як Microsoft Teams, Slack та Zoom, забезпечує оперативний обмін інформацією; координацію роботи в режимі реального часу; накопичення організаційних знань; підвищення прозорості інноваційних процесів.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи комунікацій на підприємстві. Основні напрями змін повинні включати: впровадження єдиної цифрової платформи; розробку стандартів комунікації; підвищення якості зворотного зв'язку; розвиток комунікаційної культури.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ КОМУНІКАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНДАХ

Формування єдиного комунікаційного простору є важливим завданням управління персоналом. Його мета – створення умов для максимальної реалізації професійного потенціалу працівників і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Відсутність такої системи часто призводить до плинності кадрів і зниження довіри до керівництва.

На основі проведеного аналізу результатів соціологічного опитування (розділ 2) встановлено, що ключовими проблемами компанії є:

- неефективне використання цифрових інструментів;
- відсутність чітких регламентів комунікації;
- слабкий зворотний зв'язок;
- інформаційне перевантаження;
- недостатня взаємодія між керівництвом і працівниками.

З урахуванням цього пропонується комплекс заходів з удосконалення комунікацій на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення комунікацій на підприємстві ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

№	Захід	Суть	Очікуваний результат
1	Впровадження єдиної платформи	Об'єднання всіх каналів	Зменшення дублювання
2	Регламентація комунікацій	Правила взаємодії	Чіткість завдань
3	Впровадження feedback-системи	Регулярний зворотний зв'язок	Підвищення якості роботи
4	Навчання персоналу	Тренінги	Зростання компетенцій
5	Оптимізація каналів	Скорочення дублювання	Зниження перевантаження
6	Регулярні зустрічі	Щотижневі наради	Покращення координації

Примітка. Укладено автором

Впровадження єдиної цифрової платформи. Запровадження корпоративної системи, яка забезпечить: централізований обмін інформацією; контроль виконання завдань; збереження історії комунікацій. Це може дати такий ефект як зменшення втрат часу на пошук інформації; усунення дублювання; підвищення швидкості комунікації.

Розробка регламентів комунікації передбачає: стандарти постановки завдань (SMART); визначення каналів для різних типів інформації; встановлення строків відповіді. Це дасть змогу зменшити кількість помилок; забезпечить чіткість виконання завдань та підвищить відповідальність.

Впровадження системи зворотного зв'язку посилить регулярний feedback (щотижневий / щомісячний); дозволить провести оцінку виконання завдань та опитування персоналу. Очікуваний ефект від впровадження даного заходу : підвищення мотивації персоналу, покращення якості роботи та розвиток довіри.

Нами виокремлено пріоритетні заходи вдосконалення системи комунікацій в інноваційній команді: 1) організаційні заходи, які передбачають розробити регламент комунікацій (хто, що, коли і через який канал передає); стандартизувати постановку завдань (SMART-підхід); визначити єдиний основний канал для різних типів інформації. 2) технологічні рішення, які мають на меті впровадити єдину цифрову платформу (наприклад: корпоративний портал); інтегрувати всі канали (email, месенджери, документообіг); автоматизувати інформаційні потоки. 3) управлінські заходи стосуються підвищення якості вертикальної комунікації; впровадження регулярного зворотного зв'язку. 4) розвиток персоналу на основі проведення тренінгів з комунікації; розвитку культуру відкритості та довіри; навчання цифровим навичкам.

Ефективна система комунікацій є ключовим елементом функціонування інноваційних команд ПрАТ «Тернопільський кар'єр», оскільки саме через комунікацію забезпечується обмін знаннями, координація дій та формування спільного розуміння цілей проєкту. В умовах інноваційної діяльності, яка характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності, значення комунікаційної системи суттєво зростає.

Одним із базових принципів побудови ефективної комунікаційної системи є відкритість інформаційних потоків. Відкритість передбачає вільний обмін ідеями, доступність інформації для всіх учасників команди та відсутність бар'єрів у взаємодії. Творчість та інноваційність значною мірою залежать від організаційного середовища, яке підтримує відкриту комунікацію та психологічну свободу висловлювання. У таких умовах працівники більш схильні до генерації нових ідей та участі в інноваційних процесах. Прозорість комунікацій також знижує рівень інформаційної асиметрії, що є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Принцип багатоканальності комунікацій передбачає поєднання формальних та неформальних каналів, усних і письмових комунікацій, а також цифрових платформ. Для складних інноваційних завдань найбільш ефективними є багатоканальні та інтерактивні форми комунікації. Сучасні цифрові інструменти, такі як Microsoft Teams, Slack та Zoom, значно розширюють можливості багатоканальної взаємодії, забезпечуючи синхронну та асинхронну комунікацію.

Принцип своєчасності та оперативності інформаційного обміну є критичним фактором успіху. Затримки у комунікації можуть призводити до втрати актуальності рішень, дублювання роботи або помилок у реалізації проєктів. Оперативність комунікацій забезпечується через: використання цифрових платформ; чітко визначені регламенти комунікації; регулярні командні зустрічі (stand-up meetings); системи швидкого зворотного зв'язку.

Принцип зворотного зв'язку забезпечує корекцію дій, підвищення якості рішень та розвиток організаційного навчання. Зворотний зв'язок у командах сприяє формуванню психологічної безпеки, яка дозволяє учасникам відкрито висловлювати ідеї та помилки без страху негативних наслідків. У контексті інноваційної діяльності зворотний зв'язок виконує такі функції: контроль якості рішень; виявлення ризиків; вдосконалення процесів; підвищення ефективності командної взаємодії.

Принцип інтеграції формальних і неформальних комунікацій має поєднувати формальні та неформальні канали взаємодії. Формальні комунікації

забезпечують структурованість, регламентацію та документування інформації, тоді як неформальні – сприяють швидкому обміну ідеями та формуванню довіри. Оптимальне поєднання обох типів комунікацій забезпечує баланс між структурованістю та креативністю.

Принцип цифрової інтеграції комунікацій дозволяє створювати єдине інформаційне середовище, яке забезпечує доступ до даних у режимі реального часу. Цифрові технології трансформують характер роботи організацій, підвищуючи ефективність координації та швидкість прийняття рішень. Водночас важливо враховувати ризики інформаційного перевантаження, які можуть негативно впливати на продуктивність команди.

Ефективна система комунікацій ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є фундаментом успішної діяльності інноваційних команд. Її побудова потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, соціально-психологічні та технологічні аспекти. Дотримання базових принципів комунікаційної взаємодії дозволяє суттєво підвищити результативність інноваційної діяльності та забезпечити стійку конкурентну перевагу організації (табл. 3.2).

Командна взаємодія в компанії дедалі більше здійснюється через цифрові платформи, які забезпечують безперервний обмін інформацією, координацію завдань та спільне створення продукту. Перехід до гібридних і віддалених форматів роботи суттєво підвищив роль таких інструментів у забезпеченні ефективності інноваційних команд. Цифрові платформи командної взаємодії в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» можна визначити як інтегровані інформаційні середовища, що підтримують комунікацію, управління завданнями, зберігання знань та спільну роботу в реальному або асинхронному режимі. Їх використання дозволяє зменшити транзакційні витрати комунікації, прискорити прийняття рішень та підвищити прозорість робочих процесів.

Під цифровими інструментами командної взаємодії ПрАТ «Тернопільський кар'єр» розуміємо програмні рішення та онлайн-платформи, які забезпечують координацію діяльності, комунікацію, спільне виконання завдань, управління проєктами та обмін знаннями між учасниками команди. Їх головна функція полягає у створенні єдиного інформаційного простору, який

об'єднує всіх учасників незалежно від їхнього місцезнаходження та часових поясів. Однією з найбільш важливих груп інструментів є комунікаційні платформи, які забезпечують безперервний обмін інформацією між членами команди.

Таблиця 3.2.

**Принципи побудови ефективної системи комунікацій ПрАТ
«Тернопільський кар'єр» в інноваційних командах**

Принцип	Зміст принципу	Управлінський прояв	Очікуваний ефект для інноваційної команди
Відкритість і прозорість	Вільний обмін інформацією між учасниками команди без бар'єрів і викривлень	Доступ до інформації, відкриті обговорення, прозорі рішення	Підвищення довіри, зниження інформаційної асиметрії, зростання креативності
Багатоканальність комунікацій	Використання різних каналів передачі інформації (усні, письмові, цифрові)	Комбінація зустрічей, чатів, платформ, документації	Підвищення гнучкості та швидкості обміну інформацією
Своєчасність	Оперативна передача актуальної інформації	Регулярні мітинги, швидкі повідомлення, agile-підходи	Скорочення затримок, прискорення інноваційного циклу
Зворотний зв'язок	Безперервне отримання та надання реакції на дії та рішення	Feedback-сесії, ретроспективи, оцінювання результатів	Підвищення якості рішень, зниження помилок, розвиток навчання
Інтеграція формальних і неформальних комунікацій	Поєднання структурованих та неструктурованих каналів взаємодії	Офіційні наради + неформальні обговорення	Підсилення інноваційності та командної згуртованості
Цифрова інтеграція	Використання цифрових платформ для єдиного інформаційного середовища	Використання Teams, Slack, Zoom, спільних баз даних	Підвищення швидкості, доступності та прозорості комунікацій
Психологічна безпека	Створення середовища, де учасники можуть вільно висловлювати ідеї	Підтримка керівником відкритих дискусій, відсутність страху помилок	Зростання інноваційної активності та залученості команди
Координаційна узгодженість	Синхронізація дій між учасниками команди	Чіткий розподіл ролей, регламенти взаємодії	Зменшення дублювання робіт і конфліктів, підвищення ефективн

Примітка. Складено з врахуванням [2; 10; 13]

До таких платформ належать: Microsoft Teams, Slack, Zoom, які виконують кілька ключових функцій: 1) забезпечують синхронну комунікацію через відеозустрічі, аудіоконференції та чати в режимі реального часу; 2) підтримують асинхронну взаємодію, що дозволяє учасникам обмінюватися повідомленнями, документами та коментарями у зручний час; 3) забезпечують структурованість комунікацій через створення тематичних каналів або груп за проектами. Особливо важливо, що такі платформи зменшують інформаційні бар'єри в команді та прискорюють процес прийняття рішень. У традиційних організаціях значна частина часу витрачалася на координацію зустрічей та передачу інформації через формальні канали. У цифровому середовищі ці процеси автоматизуються, що дозволяє значно підвищити оперативність роботи.

Наступною важливою групою є системи управління проектами, які дозволяють організовувати роботу команди, розподіляти завдання та контролювати їх виконання. Найпоширенішими інструментами є: Trello, Asana, Jira, Monday.com. Зазначені платформи виконують функцію структуризації роботи, перетворюючи складні проекти на систему чітко визначених завдань. Кожне завдання має власного відповідального, термін виконання та статус реалізації. Основні можливості таких систем включають: декомпозицію великих проектів на підзадачі; визначення пріоритетів; контроль дедлайнів; моніторинг прогресу виконання; візуалізацію робочого процесу (наприклад, у форматі Kanban-дошок). Використання таких інструментів суттєво знижує ризик дублювання завдань, підвищує відповідальність учасників команди та забезпечує прозорість процесів. Для інноваційних команд це особливо важливо, оскільки дозволяє ефективно координувати складні проекти з великою кількістю учасників.

Окрему категорію цифрових інструментів становлять сервіси для спільного створення та редагування документів. До них належать: Google Workspace, Microsoft 365 (Word Online, Excel Online, OneDrive). Ці платформи забезпечують можливість одночасної роботи кількох користувачів над одним документом у режимі реального часу, що кардинально змінює підхід до

підготовки звітів, презентацій, аналітичних матеріалів та проєктної документації. З точки зору інноваційної діяльності, такі інструменти сприяють колективному створенню знань, оскільки дозволяють об'єднувати експертизу різних членів команди в єдиному інформаційному продукті.

Важливим елементом цифрової інфраструктури є платформи управління знаннями, які забезпечують накопичення, систематизацію та повторне використання інформації в організації. Найпоширеніші рішення Confluence, Notion, SharePoint дозволяють створювати внутрішні бази знань, де фіксуються: результати проєктів; методології роботи; стандарти та інструкції; аналітичні матеріали; інноваційні рішення. Платформи управління знаннями безпосередньо впливають на інноваційну спроможність організації, забезпечуючи безперервність навчання та накопичення досвіду.

Інноваційна діяльність значною мірою базується на генерації нових ідей, тому особливе значення мають інструменти для візуалізації та креативної роботи. До таких платформ належать: Miro, Mural, FigJam, які використовуються для проведення: онлайн мозкових штурмів, побудови ментальних карт, моделювання бізнес-процесів, візуалізації концепцій продуктів. Їхнє використання суттєво підвищує рівень залученості команди та сприяє розвитку креативного мислення, що є критично важливим для інноваційних проєктів.

Для керівництва компанії важливим є використання цифрових інструментів у командній взаємодії має низку переваг: підвищення швидкості комунікацій; забезпечення прозорості процесів; можливість віддаленої роботи; підвищення продуктивності; централізація інформації. Водночас існують і певні обмеження, а саме: ризик інформаційного перевантаження; залежність від технологічної інфраструктури; кібербезпека та захист даних; зниження якості живого спілкування; цифрова втома працівників.

Отже, цифрові платформи та інструменти командної взаємодії є ключовим елементом сучасної інноваційної діяльності. Вони забезпечують інтеграцію комунікацій, управління проєктами, спільне створення знань та креативну взаємодію між учасниками команди.

ВИСНОВКИ

Комунікаційна структура організації формується як багаторівнева система взаємопов'язаних видів комунікацій. Їх поєднання забезпечує координацію діяльності, швидкість обміну інформацією, мотивацію та залученість персоналу. Для ефективного управління персоналом важливо не лише наявність різних видів комунікацій, а й їх узгодженість, прозорість і відповідність стратегії розвитку організації. Досліджено, що сутність комунікацій у системі управління персоналом полягає в їх здатності поєднувати людей у єдину цілісну систему. Вони забезпечують координацію дій, формують мотивацію та підвищують рівень залученості персоналу. Саме завдяки комунікаціям організація перетворюється з сукупності окремих працівників на згуртовану команду, здатну до ефективної та інноваційної діяльності. З'ясовано, що комунікації як функція управління персоналом мають стратегічне значення. Вони впливають на ефективність діяльності організації, рівень мотивації та залученості працівників, якість взаємодії в командах і здатність організації до інноваційного розвитку. Саме тому побудова цілісної та ефективної системи внутрішніх комунікацій є одним із ключових завдань сучасного HR-менеджменту.

Досліджено, що цифрові платформи командної взаємодії є ключовим елементом сучасного менеджменту. Вони забезпечують ефективну комунікацію, управління завданнями, спільну роботу з документами та розвиток знань організації. Їх використання підвищує продуктивність команд, сприяє інноваційності та дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Водночас ефективність цифрових інструментів залежить від рівня цифрової культури організації, правильного вибору платформ та балансу між онлайн- і офлайн-взаємодією. З'ясовано, що ефективна система комунікацій в інноваційних командах базується на сукупності взаємопов'язаних принципів, серед яких: відкритість та прозорість; багатоканальність; своєчасність; зворотний зв'язок; інтеграція формальних і неформальних комунікацій; цифрова інтеграція. Реалізація цих принципів

дозволяє забезпечити високий рівень координації, швидкість інноваційних процесів, якість рішень та розвиток організаційного навчання. Ефективність функціонування інноваційних команд значною мірою залежить від якості побудови системи комунікацій. Саме комунікації забезпечують обмін знаннями, координацію дій, генерацію ідей та прийняття рішень в умовах невизначеності. Тому оцінка існуючих каналів і форм комунікації є важливим етапом аналізу діяльності команди.

Визначено ключові напрями впливу комунікацій на інноваційну результативність роботи команди проявляються через: 1) якість інноваційних рішень (якісні комунікації сприяють інтеграції різних точок зору, що зменшує когнітивні викривлення та підвищує обґрунтованість рішень); 2) швидкість інноваційних процесів (швидкість обміну інформацією є ключовим фактором скорочення інноваційного циклу); 3) ефективність командної взаємодії полягає в тому, що психологічна безпека, яка формується через відкриті комунікації, підвищує ефективність команд та їх здатність до навчання; 4) інноваційну культуру (комунікації формують організаційну культуру, орієнтовану на експерименти, навчання та прийняття ризику).

З'ясовано, що для мінімізації комунікаційних бар'єрів доцільно: удосконалити організаційну структуру та регламенти комунікації; розвивати навички міжособистісного спілкування працівників; підвищувати рівень цифрової грамотності персоналу; формувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Щоб підвищити ефективність використання цифрових каналів комунікації доцільно: організувати навчання та підвищення цифрових компетенцій персоналу; спростити або стандартизувати використання цифрових платформ; забезпечити технічну підтримку працівників у процесі використання цифрових інструментів.

З метою підвищення ефективності комунікацій ПрАТ «Тернопільський кар'єр» доцільно: сприяти розвитку неформальних каналів взаємодії (командні заходи, внутрішні спільноти); активізувати використання цифрових інструментів як засобу швидкої комунікації; забезпечити баланс між

формальними та неформальними каналами для підвищення адаптивності організації.

Найбільшу ефективність демонструє комплексне використання різних типів інструментів: комунікаційних платформ, систем управління завданнями, сервісів спільної роботи з документами, баз знань та візуальних інструментів. Саме така інтегрована цифрова екосистема дозволяє забезпечити високу продуктивність інноваційних команд та їх адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, система комунікацій ПрАТ «Тернопільський кар'єр» може бути вдосконалена шляхом цифровізації внутрішніх процесів, розвитку корпоративної культури, активнішого використання соціальних мереж та впровадження сучасних інструментів взаємодії з працівниками, клієнтами і громадами. Це дозволить підвищити ефективність управління, покращити репутацію підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33 – 42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
2. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22460>
3. Долгальова О. В. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій ГЕВ. Т. : ТНТУ, 2025. Том 95. № 4. С. 105 – 113.
4. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. 2022. Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49 – 57. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/437>
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. метод. посіб. Тернопіль. 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
6. Дяків О. П., Шушпанов Д.Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 № 4.2024. С. 213 – 238.
7. Дяків О.П. Шушпанов Д.Г. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation_for_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul_q3PIC
8. Дяків О.П., Шушпанов Д.Г., Прохоровська С.А., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>

9. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. № 84 (1). С. 71–77. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/311394>
10. Лизанець А. Г., Феєр, О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* № 23, 2022. С.127-132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/260822>
11. Лозовський О.М., Заяць О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Specialized and multidisciplinary scientific researches. Volume 1. December 11, 2020 Amsterdam, The Netherland. С. 133-137.
12. Мягких І., Дем'яненко Т. Інноваційні підходи до формування комунікацій на підприємствах в цифровому бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, Том 346 № 5. 2025. С. 99-103. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-13>
13. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>
14. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського НТУ*. Економічні науки, 2016, Вип. 30. С. 147-154.
15. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» . URL: <https://karyer.in.ua/en#>
16. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» URL: <https://opendatabot.ua/c/0029262>
17. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збір-ник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77–90
18. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86 – 90.

19. Прохоровська С. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.). С. 158 – 160.
20. Прохоровська С. А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Випуск 19. С. 127– 131.
21. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45 – 48.
22. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 87 – 91.
23. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf
24. Томин О. Роль комунікацій у формуванні ефективної командної взаємодії: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління». Тернопіль: ЗУНУ, 22 травня 2026 року.
25. Шкробот М. В. Технології управління персоналом: навч.метод.посіб. Київ. 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf
26. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка..К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11437>
27. Ed. by G. Geher, R. Bar-On. Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties // *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004. P. 115-145.

28. Gabor A., Ko A. (eds.) *Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management*. Springer, 2016. 180 p.
29. Cascio W. F., Montealegre R. How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016. Vol. 3. P. 349–375.
30. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5th ed. Chichester : Wiley, 2018. 624 p.
31. West M., Bogers M. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31(4). P. 814–831.