

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№9 (268)**

**Київ 2023**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 9 (268). – К., 2023. – 139 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**  
Протокол №8 від 20.09.2023 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЦКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКИ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»  
внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:  
ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2023. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2023

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№9 (268)**

**Kyiv 2023**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 9 (268). K., 2023. – 139 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 8 dated September 20, 2023

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2023. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2023

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ВАСИЛЬЧАК С. В., ВІВЧАРУК О. М., ДАЦЮК–ТОМЧУК М. Б., СОЛОВІЙ А. С. Теоретичні основи формування контролю за товарами (технологіями) подвійного використання як складової економічної.....	5
СТУДІНСЬКА Г. Я. Аналіз впливу економічних санкцій на ЗЕД РФ безпеки країни .....	11
ШАЦЬКА З. Я., СИНГАЇВСЬКА С. П., РУЗІЄВ М. В. Економічна діяльність іноземних банків в Україні: проблеми та перспективи розвитку .....	20
ЗІНОВ'ЄВА О. В. Міжнародний досвід формування та реалізації ефективної комунікаційної взаємодії держави з бізнес–середовищем .....	28
РУСІНА Ю. О. Функціонально–організаційний механізм страхування фінансових ризиків в банківській діяльності .....	37

## Інноваційно–інвестиційна політика

КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Показники оцінки діяльності інтегрованих систем концепції контролінгу.....	44
МАРЦИНОВСЬКИЙ В. В. Огляд конкурентного середовища українського інформаційно–комунікаційно–технологічного ринку.....	49
ВІЛЬЧИНСЬКИЙ О.М. Активізація інвестиційної діяльності як цільовий орієнтир державної фінансової політики .....	70

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ГАВРИЛКО П. П., КОВАЧ М. Й., ІНДУС К. П. Складання прогнозних фінансових документів у механізмі планування фінансового потенціалу підприємства .....	78
КРАСНЯК О. П., ГАРБАР В. А. Теоретико–методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством.....	83
ЛАЛАКУЛИЧ М. Ю., ЮГАС Е. Ф., СИМОЧКО М. І. Визначення завдань бухгалтерського обліку відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства .....	91
ШЕДЯКОВ В. Є. Інформаційне забезпечення організаційно–управлінської діяльності як фактор конкуренції.....	96
ШАБРАНСЬКА Н. І. Світові технологічні тренди у розвитку систем оснащення бойових броньованих машин – танків .....	102
МОЛНАР О. С., БРОВДІ М. І., ЛОЗИНЕЦЬ О. А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності.....	112
СТУДІНСЬКА Г. Я., БІЛЯК Ю. В., ТИМЧЕНКО Ю. В. Енергоефективність як індикатор сталого розвитку аграрного виробництва.....	117
ОСАДЧУК О. П. Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу .....	127

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

VASYLCHAK S. V., VIVCHARUK O. M., DATSIUK-TOMCHUK M. B., SOLOVIY A. S. Theoretical foundations of the formation of control over dual-use goods (technologies) as a component of the country's economic security.....	5
STYDINSKA G. Ya. Analysis of the impact of economic sanctions on Russia`s FEA .....	11
SHATSKAYA Z. Ya., SYNHAYIVSKA S. P., RUZIEV M. V. Economic activity of foreign banks in Ukraine: problems and development prospects.....	20
ZINOVIEVA O. V. International experience of effective government communication with business environment.....	28
RUSINA Yu. O. Functional and organizational mechanism of insurance of financial risks in banking activities.....	37

## **Innovation and investment policy**

KOLODIYCHUK A. V., VAZHYNSKYI F. A. Performance evaluation indicators of integrated systems of the controlling concept.....	44
MARTSYNOVSKYI V. V. Overview of the competitive environment of the ukrainian information, communication and technology market.....	49
VILCHINSKYI O.M. Intensification of investment activity as a target of state financial policy.....	70

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

HAVRYLKO P. P., KOVACH M. Y., INDUS K. P. Preparation of forecast financial documents in the mechanism of planning the financial potential of the enterprise.....	78
KRASNYAK O. P., HARBAR V. A. Theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism of enterprise management.....	83
LALAKULYCH M. Yu., YUHAS E. F., SIMOCHKO M. I. Determination of accounting tasks in accordance with the strategic goal of the enterprise.....	91
SHEDYAKOV V. E. Information support of organizational and managerial activities as a factor of competition.....	96
SHABRANSKA N. I. Global technological trends in the development of equipment systems for armored combat vehicles – tanks.....	102
MOLNAR O. S., BROVDI M. I., LOZYNETS O. A. Analysis of the product market situation and its competitiveness.....	112
STYDINSKA G. Ya., BILYAK Yu. V., TYMCHENKO Yu. V. Energy efficiency as a indicator of sustainable development of agricultural production .....	117
OSADCHUK O. P. The main aspects of the application of recruiting technologies in the personnel management system.....	127

**Data about the authors**

**Petro Havrylko,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Maria Kovach,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Uzhhorod

Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Kateryna Indus,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 65.014.1:65.012.45

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10157725>

КРАСНЯК О. П.

ГАРБАР В. А.

## Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством

**Предметом дослідження** є процес формування комунікаційного механізму та ефективність його використання у системі управління підприємством в сучасних умовах.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів формування комунікаційного механізму та оцінка його ефективності у процесі управління підприємством.

**Методи дослідження.** У роботі використано наступні методи: систематизації, порівняння та узагальнення даних, індукції та дедукції, графічний метод.

**Результати роботи.** У статті проаналізовано сутність та види комунікацій. Охарактеризовано основні елементи системи комунікації в управлінській діяльності. Визначено основні та проаналізовано наявні підходи оцінки формування ефективного комунікаційного механізму управління підприємством. Встановлено, що перевагами ефективного формування комунікаційного механізму є якісний зворотній зв'язок.

**Галузь застосування.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності сучасних підприємств для підвищення ефективності формування комунікаційного механізму в системі управління.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що у системі управління підприємством комунікації є ключовими елементами зв'язку та передачі інформації. Керівники підприємств повинні добре уявляти суть комунікаційного процесу, мати розвинене вміння усного та письмового спілкування, встановлювати ефективні канали передачі й отримання інформації та розуміти, як середовище впливає на обмін інформацією. Основними перевагами ефективного формування комунікаційного механізму у системі управління підприємством є якісний зворотній зв'язок від якого залежить майбутнє організації.

**Ключові слова:** комунікація, управління, інформація, формування, механізм, ефективність.

KRASNYAK O. P.

HARBAR V. A.

## Theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism of enterprise management

**The subject of the study** is the process of forming a communication mechanism and the effectiveness of its use in the enterprise management system in modern conditions.

**The purpose of the study** is to substantiate the theoretical and methodological aspects of the formation of the communication mechanism and to evaluate its effectiveness in the process of managing the enterprise.

**Research methods.** The following methods are used in the work: systematization, comparison and generalization of data, induction and deduction, graphic method.

**Results of work.** The article analyzes the essence and types of communications. The main elements of the communication system in management activities are characterized. The main available approaches to the assessment of the formation of an effective communication mechanism of enterprise management are identified and analyzed. It was established that the advantages of effective formation of the communication mechanism are high-quality feedback.

**Field of application.** The results of the research can be used in the practical activities of modern enterprises to increase the effectiveness of the formation of the communication mechanism in the management system.

**Conclusions.** The results of the conducted research make it possible to assert that in the enterprise management system, communications are key elements of communication and information transfer. Business leaders must have a good understanding of the essence of the communication process, have developed oral and written communication skills, establish effective channels for transmitting and receiving information, and understand how the environment affects information exchange. The main advantages of the effective formation of a communication mechanism in the enterprise management system are high-quality feedback on which the future of the organization depends.

**Keywords:** communication, management, information, formation, mechanism, efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі комунікація відіграє величезну роль у досягненні успіху діяльності будь-якого підприємства. Керівники, менеджери вищої та середньої ланки повинні чітко усвідомлювати сутність комунікаційного процесу, мати розвинене вміння усного та письмового спілкування, а також виявляти, як внутрішнє та зовнішнє середовище впливає на обмін інформацією. Обмін інформацією є важливим елементом всіх основних видів діяльності підприємства, а якщо комунікації відсутні або налагоджені, то це може негативно впливати на функціонування підприємства в цілому. Від ефективності формування комунікаційного механізму управління підприємством залежить майбутнє підприємства та колективна діяльність всіх його працівників. Управління комунікаційного механізму, по суті, вносить порядок, погодить дії і спрямовує їх на отримання бажаного результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом велика кількість науковців аналізує поняття комунікація з погляду процесу на основі певної структури, так Арістотель виділив три головні елемента: репутація, проявом якої є авторитет в якості керівника; емоційний зв'язок – вміння говорити, переконувати та вислуховувати; логіка – розумно, переконливо та ясно висловлювати логічні ідеї які можуть вплинути на прийняття рішень та кінцевий результат діяльності [1].

J. Ryush обґрунтував більш ніж сорок підходів до типологізації комунікацій, наголосивши на мето-

дах, теорії людської поведінки, різновидах невербальної комунікації, мистецтві спілкування [2].

R. Daft запропонував визначати комунікацію з урахуванням певних поведінкових аспектів, за допомогою яких двоє або більше осіб обмінюються зрозумілою інформацією, з метою мотивування або впливу на поведінку [3, с. 473].

E. Jones та B. Watson наголошують, що комунікація розуміється як засіб, за допомогою якої індивідуальна активність членів організації координується і дозволяє досягти організаційних цілей, проте поняття є новітнім та знаходить своє відображення у трактуванні як підстави створення організацій, що адаптуються до економічних умов які змінюються, перебудовуючи свої структури які проявляються у процесах комунікації [4].

У вітчизняній літературі, зокрема, у словнику української мови, поняття комунікація визначається як шляхи сполучення, лінії зв'язку, те саме, що і спілкування [5]. Проте, у словнику сучасної української мови є поняття комунікативність – це здатність до спілкування, зв'язок, спілкування; контактів, контакти між ким-небудь, чим-небудь [6]. У філософському енциклопедичному словнику пропонується розглядати комунікацію в широкому сенсі як термін, що окреслює людську взаємодію у світі, тобто як ознака конструктивної взаємодії особистостей, соціальних груп, націй та етносів, яка розгортається на основі толерантності й порозуміння [7].

Визначення терміну «комунікація» існує дуже багато, проте кожен автор подає його з нової,



більш сучасної точки зору. Так, О. Сліпушко пропонує розглядати комунікацію у двох аспектах, які проявляються у зв'язках:

- передачі інформації від однієї особи до іншої;
- між двома різними місцями [8, с. 236].

Г. Почепцов [9] зазначає, що комунікація – це процеси перекодування вербальної в невербальну і невербальної у вербальну сфери.

Комунікація може слугувати і загальним терміном для позначення різних видів взаємодії за допомогою символів. Це також механізм розвитку взаємин між людьми – всі символи свідомості разом із засобами їх передачі у просторі й збереження у часі [10, с. 253].

Найчастіше в управлінській літературі «комунікація» трактується як форма індивідуальної (міжлюдської) взаємодії, обмін інформацією, емоціями, знаннями та вольовий контакт.

**Постановка завдання.** Метою статті є здійснення аналізу теоретико-методологічних аспектів формування комунікаційного механізму управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість комунікацій в управлінській діяльності детермінується таким:

- амбівалентність природи – комунікація – джерело та носій інформації;
- отримання та передача інформації учасниками комунікації за допомогою спілкування як у внутрішній, так у зовнішньому середовищі підприємства;
- комунікація є інструментом реалізації стратегічних планів підприємства.

Комунікації мають першочергове значення для збереження цілісності та життєздатності підприємства.

Комунікаційні процеси в діяльності підприємств включають такі основні елементи:

- відправник (джерело, комунікатор) – творець повідомлення. Зазначимо, що автор повідомлення не завжди є відправником або комунікатором, який передає повідомлення;
- повідомлення – інформація (висловлювання, зображення, тексти, вчинки і навіть предмети);
- канал – лінія зв'язку, якою передаються повідомлення;
- одержувач (комунікант, приймач, адресат) – той, кому передається повідомлення.

Ефективність комунікаційних каналів, як формальних і неформальних, визначається тим, як швидко доходить управлінська інформація адресата і наскільки вона зберігає свою адекватність, пройшовши цими каналами.

Серед етапів процесу комунікації виділяються кодування, передача, декодування, зворотний зв'язок (результат, ефект).

Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності враховують мету, ціль, функції та перешкоди (табл. 1).

Управлінський процес відображає особливий вплив мети на всі стадії процесу комунікації, в результаті вони стають цілісними до мети, витікають безпосередньо з елементів системи процесу комунікацій.

Процес управління підприємством враховує складові елементи системи комунікації (рис. 1).

Інформація поділяється на оперативну, вхідну, вихідну та внутрішню; первинну та похідну, що зберігається певний термін; одноразового та багаторазового використання. Основним носієм інформації є документ.

**Таблиця 1. Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності**

Параметри	Відправник	Отримувач
Мета	Інформування, мотивування, отримання зворотного зв'язку	Розшифрування повідомлення, використання задля досягнення мети підприємства, забезпечення зворотного зв'язку
Ціль (головна та другорядні)	Обґрунтування необхідних змін, чіткі способи формулювання цілей	Осмислення та розуміння цілі повідомлення, концентрація уваги, забезпечення результату комунікативного контакту
Функції	Виявлення цільової аудиторії (отримувача), визначення бажаної реакції у відповідь; вибір та складання звернення; передача та координування повідомлення ефективним каналом, отримання та обробка повідомлення зворотного зв'язку	Прийняття чи неприйняття форми повідомлення, аналіз отриманої інформації, формування зворотного зв'язку ефективним каналом, зворотний зв'язок
Перешкоди	Викривлення при складанні, Передача та прийом повідомлення	Спотворення при прийомі повідомлення, невміння слухати, передача повідомлення

Вибір альтернативи, результат управлінської праці, який, зрештою, підвищує чи знижує ефективність функціонування підприємства.

Технологія процесу управління включає технічні засоби та способи їх комбінування та використання з метою найбільш ефективного управління, є предметом найпильнішої уваги керівників.

І. Харламова наголошує, що управління комунікаційним процесом на підприємстві проявляються сукупністю безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб та реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємств [11].

Ми погоджуємось з думкою Л. Сагер, проте, що правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності [12].

Класифікації комунікацій різноманітні, проте, за традицією виділяють такі види:

– залежно від напрямку потоку інформації, комунікації поділяються на горизонтальні та вертикальні. Вертикальний напрямок у свою чергу, підрозділяється на низхідне та висхідне;

– за місцем здійснення – зовнішні, внутрішні;  
– за джерелом регулювання – формальні, неформальні.

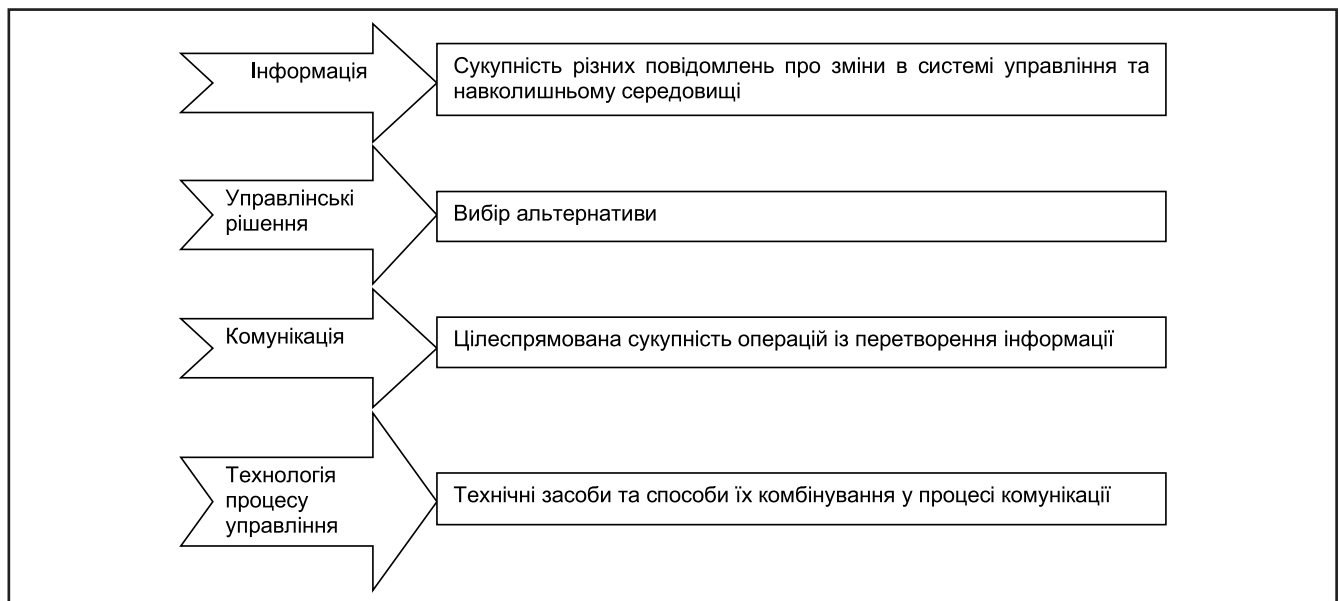
Головним недоліком будь-якої стандартної форми комунікації є відсутність у неї гнучкості.

Характеристика видів комунікацій в управлінській діяльності підприємств представлена у табл. 2.

Якщо розглядати комунікацію з позиції засобів спілкування, то її поділяють на вербальну (словесну, реалізовану у вигляді письмової та усної мови) і невербальну (міміка, жести, різноманітні зображення у вигляді графіків, діаграм тощо).

Комунікації зверху вниз набули найбільшого поширення. На підприємствах переважання вертикально спрямованих інформаційних потоків відбиває багаторічну практику з її сильною вертикаллю влади, централізованим управлінням та адмініструванням.

Комунікації «керівник – підлеглий» входять у вертикальні мережі і мають ключову особливість: у них поєднуються жорсткий принцип субординації та безпосередній контакт індивідів. З метою встановлення комунікації з працівниками, керівництво використовує підходи: націлений – чітка визначена цільова аудиторія; круговий – налагоджені взаємовідносини та є взаєморозуміння між співробітниками; підхід активної дії – чітке розуміння загальних правил, встановлених за допомогою практичних дій.



**Рисунк 1. Елементи системи комунікації в управлінській діяльності**

**Таблиця 2. Характеристика видів комунікацій в управлінській діяльності підприємств**

Вид комунікацій	Зміст комунікацій
Із зовнішнім середовищем	
Формальні	Підприємства використовуює різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім оточенням, наприклад, з клієнтами комунікують за допомогою реклами та інших засобів; із громадськістю – за допомогою створення певного образу, свого іміджу на місцевому, державному та міжнародному рівнях
Неформальні	До такої форми комунікації із зовнішнім середовищем, як способу передачі усної інформації, відносять чутки, плітки, встановлюються на основі особистих стосунків в межах неформальних груп
Всередині підприємства	
Формальні	
Міжрівневі (низхідний напрям)	У межах вертикальних комунікацій інформація переміщується всередині підприємства з рівня до рівня. Нижнім рівням повідомляється про конкретні поточні завдання
Міжрівневі (висхідний напрям)	У межах висхідного напрямку, оповіщення верхніх рівнів управління про те, що відбувається на рівнях знизу, що дає можливість керівництву підприємства дізнатися про поточні або назріваючі проблеми, пропонує можливі варіанти усунення недоліків стану справ. Передача інформації здійснюється у вигляді відповідних листів, звітів, пропозицій та пояснювальних записок
Горизонтальні	Зв'язки, що відбуваються на одному рівні управління, інформація передається у вигляді обміну між рівними по ієрархії підрозділами підприємства
Вертикальні	Здійснення комунікації між категоріями «підлеглий – керівник» в обох напрямках. Передача інформації відбувається у вигляді доведення завдань, делегування повноважень на виконання окремих видів робіт
Діагональні	Такого виду комунікації, як правило, поєднують ознаки горизонтальних та вертикальних комунікацій (керівник – підлеглий) на різних рівнях управління
Керівник – підлеглий	Обмін інформацією по вертикалі – основа комунікативної діяльності керівництва. Комунікація пов'язана з обговоренням проблем ефективності роботи підприємства з метою мотивації підлеглих за результатами їхньої діяльності
Між керівником та робочою групою (відділ, структурний підрозділ)	Комунікації з робочою групою дозволяють керівнику підвищити ефективність дій співробітників підприємства (або групи працівників), оскільки в обміні інформацією беруть участь усі члени групи, кожен має можливість висловитися про нові завдання, про майбутні зміни та можливі їх наслідки тощо
Неформальні	
Комунікація формується на основі чуток, передача інформації набагато швидша, ніж канали формального повідомлення, а отже, керівники користуються ними задля запланованого витоку та поширення певної інформації	

Вертикальні комунікації реалізують такі завдання, які інформують співробітників про цілі та завдання організації, усунення поточних проблем, які можуть виникнути у трудовій діяльності, забезпечення співробітників інформацією, необхідної для ефективного виконання своєї роботи.

Внутрішні горизонтальні комунікації здійснюються між співробітниками на одному ієрархічному рівні (комунікації між підрозділами, між керівником та підлеглим, між керівником та групою, між виконавцями).

Формальна комунікація служить для передачі повідомлень, визнаних в організації як офіційні. Ці повідомлення носять найчастіше письмову форму і передаються вертикальними каналами. Формальні комунікації створюються керів-

ництвом з метою досягнення інтересів організації (наприклад, встановлені правила, закріплені в посадових інструкціях та внутрішніх нормативних документах, які регламентують взаємодію працівників чи підрозділів).

Неформальна комунікація виникає у створенні спонтанно, не контролюється керівниками й багато в чому породжується індивідуальними інтересами.

Формальні та неформальні канали комунікації в організації взаємозамінні та доповнюють один одного. Чим більш обов'язкові і суворіше контролюються формальні канали, тим інтенсивніше розвиваються канали неформальні.

Одним із суттєвих параметрів процесу комунікації в процесі управління є перешкоди (бар'єри), тобто спотворення інформації, що впливає на ефектив-

ність процесу комунікації, а часом і порушують його. До основних видів перешкод відносять:

- спотворення, пов'язані із змістом повідомлення (вербальні, невербальні, логічні, перешкоди сприйняття);

- перешкоди, пов'язані з формою повідомлення (складність форми, незвичність форми, невідповідність форми змісту повідомлення, невиправдане посередництво у передачі повідомлення та її інтерпретація);

- перешкоди, пов'язані із засобами повідомлення (низька оперативність передачі повідомлення, недостатня пропускна здатність засобу, низький ступінь відповідності засобу характеру повідомлення, що передається, слабка захищеність засобу передачі інформації);

- бар'єри, пов'язані з організацією повідомлення (відсутність зворотного зв'язку або низька його якість, запізнення інформації, невдалий вибір партнерів з комунікаційного процесу, невдалий вибір часу та місця комунікації).

Щоб визначити наявність комунікаційних бар'єрів в спілкуванні, необхідно зрозуміти хто саме виступає одержувачем інформації (співробітник або керівник), оскільки від цього залежить його реакція. Так, у разі коли повідомлення адресуються працівникам, визначити наявність комунікаційних бар'єрів можна за такими ознаками:

- бездіяльність підлеглого у відповідь на поставленні завдання керівником. Виникає, коли інформація не доводиться до адресата належним чином або він не розуміє чи неусвідомлено спотворює її сенс;

- усвідомлена бездіяльність – відсутність ентузіазму та мотивації до роботи, формальне ставлення до розпоряджень як пасивна форма опору;

- вербальна та поведінкова протидія – активні форми опору персоналу. Можуть проявлятися в ігноруванні наказів, розпоряджень керівника, відмови від надання інформації, що є проявом зворотного зв'язку, участі у корпоративних заходах та агресивних неконструктивних висловлюваннях на нарадах, цілеспрямованих діях щодо поширення чуток, негативних настроїв у колективі, створенні конфліктного середовища тощо.

Комунікаційний бар'єр, як правило, полягає в наступному:

- ігнорування чи блокування інформації, що надходить «знизу». Інакше кажучи, повідомлення, пропозиції та питання співробітників залиша-

ються без відповіді, без належної уваги або піддаються жорсткій критиці з боку керівника;

- ухвалення неефективних управлінських рішень унаслідок некоректного сприйняття та обробки інформації, що надходять від персоналу. Доведено, що найбільше спотворення інформації відбувається при вертикальних комунікаціях.

Велика кількість комунікаційних бар'єрів призводить до появи ризиків фінансового, соціально-психологічного, правового характеру. Їх наслідками можуть стати:

- погіршення соціально-психологічного клімату у колективі (зниження ефективності соціального аспекту системи управління);

- виникнення трудових спорів;
- підвищення плинності кадрів, звільнення ключових працівників;

- витік конфіденційної інформації;
- матеріальні збитки (у тому числі через втрачену вигоду);

- зниження показників продуктивності праці;
- погіршення якості виробленого продукту тощо.

Підвищення ефективності комунікації безпосередньо пов'язане зі зменшенням перешкод. Тому у процесі комунікації потрібна чітка та ясна передача інформації, а також не менш чіткий та ясний спосіб (зворотний зв'язок). Кожен етап комунікаційного процесу є точкою, де сенс повідомлення може бути спотворений чи повністю втрачено. У зв'язку з цим, одним із важливих завдань керівників підприємства щодо формування чіткої системи управління є ліквідація неперевіреної інформації.

Якість внутрішнього комунікаційного поля підприємства переважно залежить від позиції самого підприємства (насамперед керівництва). Чітка організаційна структура управління, раціональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу, надійний та зручний обмін інформацією, продумана схема документообігу сприяють поліпшенню та розвитку комунікаційного поля, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості прийнятих управлінських рішень. І навпаки, зневага до проблем збору, обробки та аналізу внутрішньої інформації загрожує великими проблемами під час управління бізнес-процесами для підприємства.

Несподіваним випробуванням для керівників підприємств стала кризова ситуація, викликана пандемією COVID-19, що ускладнила комунікаційні процеси.

Наслідки епідемії COVID-19 та карантинні обмеження для українських підприємств спонукали

керівників запровадити заходи для безпечної роботи своїх працівників перевівши їх на дистанційний режим роботи. Основним завданням в період пандемії – забезпечення взаємодії менеджерів та підрозділів між собою для виконання поставлених завдань з налагодженим електронним документообігом. При цьому комунікаційні канали зв'язку визначались керівниками для розв'язання виробничих питань та необхідного спілкування.

Варто розробити правила стосовно того, що слід повідомляти електронною поштою, а що краще підходить для платформ обміну повідомленнями. Іноді один швидкий телефонний або відеодзвінок не дасть вам потонути у повідомленнях та коментарях до онлайн-документа. Відеодзвінки, коли встановлюється візуальний контакт, можливо, є більш помітними. Звичайно, відеодзвінки не передадуть усіх емоцій. Але під час спілкування можна використовувати безліч Емої (символів на позначення емоцій) та GIF (анімованих зображень). Вони хоча б частково замінюють мову тіла. Вчасно встановлений або розумно використаний символ чи позначення можуть значно посилити онлайн-спілкування. Водночас варто встановити часові рамки для онлайн-спілкування (принаймні, якщо робоче питання не є питанням життя і смерті), і не очікувати, що колеги мають реагувати на ваші повідомлення поза робочим часом [13].

О. Тодорчук наголосив, що у посткарантинний період слід врахувати три принципи комунікації нового часу: швидкість; гнучкість; ефективність [14].

На думку Т. Фісенко [15], для успішного управління підприємством в умовах пандемії COVID-19 необхідно використовувати зовнішні комунікаційні стратегії.

На нашу думку, процес комунікації в діяльності підприємств перейшов на повну диджиталізацію, що є ефективним онлайн-інструментом управлінської діяльності.

### Висновки

Отже, комунікації відіграють величезну роль у досягненні успіху діяльності будь-якої організації. Менеджери повинні добре уявляти суть комунікаційного процесу, мати добре розвинене вміння усного та письмового спілкування та розуміти, як середовище впливає на обмін інформацією. Від ефективності комунікацій залежить майбутнє організації й благополуччя співробітників. Основні шляхи підвищення ефективності комуніка-

цій в управлінській діяльності дадуть можливість створити систему зворотного зв'язку; регулювати інформаційні потоки; уникнення конфліктних ситуацій; здійснювати управлінські дії, що сприяють полегшенню обміну інформацією.

### Список використаних джерел

1. Три елемента комунікації за Аристотелем. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/> (дата звернення: 14.08.2023).
2. Ryush J. Nonverbal communication: notes on the visual perception of human relations. URL: [https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse\\_u4o9](https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse_u4o9) (дата звернення: 14.08.2023).
3. Daft R. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
4. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2004. P. 722–750.
5. Словник української мови : в 11-ти т. / за ред. І.К. Білодід. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 4. 840 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
7. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г.С. Сковороди. / редкол. : В.І. Шинкарук (голова) та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
8. Сліпушко О.М. Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові. Київ : Видавництво Криниця, 1999. 236 с.
9. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ : Ваклер, 2001. 656 с.
10. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін. ; за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
11. Харламова І.Ю. Управління комунікаційними процесами організації. Молодий учений. 2017. № 1 (135). С. 278–281.
12. СагерЛ.Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. URL: [https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_66_73.pdf) (дата звернення: 14.08.2023).
13. Як ефективно організувати дистанційну роботу вашої команди в період карантину і не втратити продуктивність. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiyну-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratytu-produktyvnist/> (дата звернення: 14.08.2023).
14. Тодорчук О. Комунікації під час пандемії. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas->

pandemii–leksiiia–oleksandra–todorchuka/ (дата звернення: 14.08.2023).

15. Фісенко Т.В. Зміна парадигми кризових комунікацій у період пандемії COVID–19 (на прикладі України). Обрії друкарства. 2021. № 1(9). С. 106–120. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9\\_s106-120.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9_s106-120.pdf)

## References

1. Try elementa komunikatsii za Aristotelem [Three elements of communication according to Aristotle]. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/> (data zvernennia: 14.08.2023).

2. Ryush J. Nonverbal communication: notes on the visual perception of human relations. URL: [https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse\\_u4o9](https://archive.org/details/nonverbalcommuni0000unse_u4o9) (data zvernennia: 14.08.2023).

3. Daft R. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.

4. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2004. P. 722–750.

5. Slovyk ukrainskoi movy : v 11–ty t. [Dictionary of the Ukrainian language] / za red. I.K. Bilodid. Kyiv : Naukova dumka, 1973. T. 4. 840 s.

6. Velykyi tлумachnyi slovyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language] / ukl. i holov. red. V.T. Busel. Irpin : VTF «Perun», 2004. 1440 s.

7. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovyk [Philosophical encyclopedic dictionary] / NAN Ukrainy, In–t filosofii imeni H.S. Skovorody / redkol. : V.I. Shynkaruk (holova) ta in. Kyiv : Abrys, 2002. 742 s.

8. Slipushko O.M. Tlumachnyi slovyk chuzhomovnykh sliv v ukrainskii movi [Interpretive dictionary of foreign words in the Ukrainian language]. Kyiv : Vydavnytstvo Krynysia, 1999. 236 s.

9. Pocheptsov H.H. Teoriia komunykatcii [Theory of communication]. Kyiv : Vakler, 2001. 656 s.

10. Osnovy menedzhmentu. Teoriia i praktyka : navch. posib. [Basics of management. Theory and practice: teaching. manual] / H.Ie. Moshek ta in. ; za zah. red. H.Ie. Mosheka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira–K, 2017. 528 s.

11. Kharlamova I.Iu. Upravlinnia komunikatsiinymy protsesamy orhanizatsii [Management of communication processes of the organization]. Molodyi uchenyi. 2017. № 1 (135). S. 278–281.

12. Saher L.Iu. Naukovo–metodychni aspekty upravlinnia komunikatsiiamy na promyslovomu pidpriemstvi [Scientific and methodological aspects of communications management at an industrial enterprise]. URL:

[https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_66_73.pdf) (data zvernennia: 14.08.2023).

13. Yak efektyvno orhanizuvaty dystantsiinu robotu vashoi komandy v period karantynu i ne vtratyty produktyvnist [How to effectively organize the remote work of your team during the quarantine period and not lose productivity]. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (data zvernennia: 14.08.2023).

14. Todorchuk O. Komunikatsii pid chas pandemii [Communications during a pandemic]. URL: <https://bazilik.media/komunikatsii-pid-chas-pandemii-lektsiia-oleksandra-todorchuka/> (data zvernennia: 14.08.2023).

15. Fisenko T.V. Zmina paradyhmy kryzovykh komunikatsii u period pandemii COVID–19 (na prykladi Ukrainy) [Changing the paradigm of crisis communications during the COVID–19 pandemic (on the example of Ukraine)]. Obrii drukarstva. 2021. № 1 (9). S. 106–120. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9\\_s106-120.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46397/1/OD-2021-9_s106-120.pdf)

## Дані про авторів

### **Красняк Олена Петрівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e–mail: [krasnyaklena@gmail.com](mailto:krasnyaklena@gmail.com)

### **Гарбар Віктор Анатолійович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно–економічний інститут Державного торговельно–економічного університету

e–mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)

## Data about the authors

### **Olena Krasnyak,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e–mail: [krasnyaklena@gmail.com](mailto:krasnyaklena@gmail.com)

### **Viktor Harbar,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics

e–mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)