

УДК 658.821

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Олена Долгальова; Анна Букії

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Інститут архітектури і будівництва ІФНТУНГ-ДонНАБА,*

Івано-Франківськ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7281-2046>

Резюме. Недостатня ефективність управління комунікаційною діяльністю ускладнює реалізацію управлінських рішень, знижує продуктивність праці, призводить до перевантаження персоналу та втрат часу через дублювання інформації і слабкий зворотний зв'язок. Актуальність проблеми зростає в умовах цифрової трансформації, яка потребує нових підходів до організації обміну інформацією. Метою дослідження є пошук рішень для вдосконалення управління комунікаційними процесами на підприємстві за допомогою сучасних ІТ-інструментів. Для досягнення мети вирішено чотири завдання: проаналізовано сучасний стан комунікаційної діяльності підприємств у цифровому середовищі; виявлено ключові проблеми комунікацій – відсутність інтегрованих систем, хаотичний потік інформації, низький рівень оцифрування; досліджено потенціал інформаційних технологій для підвищення ефективності управління; сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень. Встановлено, що хмарні сервіси, CRM-системи, системи аналітики, Big Data, електронний документообіг, штучний інтелект та Інтернет речей дають змогу забезпечити безперервність і оперативність комунікацій. На прикладі ТОВ «ПромінБудСервіс» показано, як використання ієрархічної системи обміну інформацією без підтримання цифрових каналів призводить до втрат у швидкості й точності комунікацій. Проведений аналіз дозволив обґрунтувати необхідність створення централізованої платформи внутрішнього зв'язку, використання CRM для обліку клієнтських запитів, аналітики Power BI для контролю виконання завдань, push-сповіщень для оперативного інформування працівників. Запропоновано інтегрувати електронний документообіг між усіма підрозділами, впровадити спільні цифрові середовища для колективної роботи, автоматизувати збирання та аналіз ключових показників комунікаційної активності. Такі заходи сприяють підвищенню швидкості реагування, зниженню витрат часу на опрацювання інформації, забезпеченню прозорості управлінських рішень, формуванню ефективного середовища співпраці в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: комунікаційна діяльність, цифрова трансформація, інформаційні технології, CRM-системи, ERP-системи, автоматизація бізнес-процесів.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.105

Отримано 23.05.2025

UDC658.821

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMMUNICATION ACTIVITIES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES

Olena Dolgalova; Anna Bukii

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Institute of
Architecture and Construction IFNTUOG-DonNABA,*

Ivano-Frankivsk, Ukraine

Summary. The insufficient efficiency of communication management complicates the implementation of management decisions, reduces labor productivity, leads to staff overload, and results in time loss due to

duplication of information and weak feedback. The relevance of the problem is increasing in the context of digital transformation, which requires new approaches to organizing information exchange. The purpose of this study is to identify solutions that enhance the management of communication processes within the enterprise, utilizing modern IT tools. To achieve the goal, four tasks were solved: the current state of communication activities of enterprises in the digital environment was analyzed; key communication problems were identified – the lack of integrated systems, chaotic information flow, low level of digitization; the potential of information technologies for increasing management efficiency was investigated; practical recommendations for the implementation of digital solutions were formulated. It was established that cloud services, CRM systems, analytics systems, Big Data, electronic document management, artificial intelligence, and the Internet of Things make it possible to ensure the continuity and efficiency of communications. The example of ProminBudService LLC shows how the use of a hierarchical information exchange system without the support of digital channels leads to losses in the speed and accuracy of communications. The analysis made it possible to substantiate the need to create a centralized internal communication platform, use CRM to record client requests, Power BI analytics to monitor task performance, and push notifications to promptly inform employees. It is proposed to integrate electronic document flow between all departments, implement shared digital environments for teamwork, and automate the collection and analysis of key indicators of communication activity. Such measures contribute to increasing the speed of response, reducing the time spent on information processing, ensuring the transparency of management decisions, and forming an effective cooperation environment in the digital economy.

Key words: communication activity, digital transformation, information technologies, CRM systems, ERP systems, automation of business processes.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.105

Received 23.05.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації ефективне управління комунікаційною діяльністю підприємства стає вирішальним чинником його конкурентоспроможності. Багато компаній стикаються з труднощами в організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій: інформаційна розпорошеність, затримки в обміні даними, слабкий зворотний зв'язок. Водночас сучасні інформаційні технології – CRM, ERP, системи колективної роботи – надають нові можливості для покращення комунікаційних процесів. Проблема полягає в недостатньому рівні впровадження таких рішень, а також у відсутності системного підходу до їх інтеграції в управлінську діяльність. Це зумовлює потребу в дослідженні шляхів удосконалення управління комунікаціями із використанням ІТ, з урахуванням специфіки підприємств та актуальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вдосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємств на основі впровадження сучасних інформаційних технологій розглядали такі дослідники: Дем'яненко Т. І., Альошин Д. Є. [1], Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. [2], Герзачин В. М., Першин К. С., Вейгеші В. В. [3], Цюпак В., Бондар А., Романюк А. [4], Кривенко В. В. [8], Майстренко К. М. [9], Кириченко С. О., Цвях П. В. [12], Красняк О., Амонс С. [11], Середа Г. [10], а також зарубіжні експерти [5]. У своїх працях вони висвітлюють важливість комунікацій у системі управління, наголошують на ролі цифровізації, хмарних сервісів, CRM- і ERP-систем, Big Data та штучного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень і комунікаційних процесів. Попри значну кількість напрацювань, подальшого дослідження потребує системна інтеграція сучасних ІТ-інструментів у комунікаційну діяльність підприємств.

Метою дослідження є розкриття сутності, актуальних проблем та можливостей удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації, а також обґрунтування напрямів інтеграції сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності комунікаційних процесів.

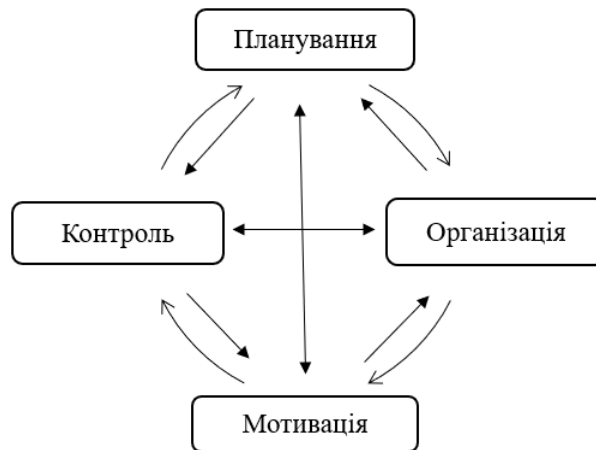
Постановка завдання: проаналізувати сучасний стан комунікаційної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації; виявити проблеми, що виникають у процесі управління комунікаційними процесами; дослідити можливості застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління комунікаціями; обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження ІТ-рішень у систему управління комунікаційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного аналізу, систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу ефективності ІТ-рішень, а також кейс-метод для вивчення практичного досвіду ТОВ «ПромінБудСервіс».

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес-середовищі комунікація відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона є основою для налагодження внутрішньої координації, прийняття управлінських рішень, формування корпоративної культури, підтримання мотивації персоналу та забезпечення зворотного зв'язку на всіх рівнях управління. Крім того, якісно організована комунікаційна діяльність сприяє зміцненню зовнішніх зв'язків підприємства з партнерами, клієнтами, постачальниками, інвесторами та громадськістю, що, у свою чергу, формує позитивний імідж компанії та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Поняття комунікацій є багатогранним і потребує комплексного підходу до його осмислення. З метою глибшого розуміння цього явища проаналізовано визначення, запропоновані в наукових джерелах [6–12], присвячених даній тематиці. На основі проведеного аналізу ми сформульовано власне бачення цього поняття – комунікації розглядаються як система процесів і засобів передавання інформації між суб'єктами, яка забезпечує взаємодію, впливає на прийняття рішень та формує загальний контекст соціальної та організаційної діяльності.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. На підприємствах спілкування давно перестало бути способом передавання інформації, а стало одним із найважливіших інструментів управління діловими стосунками. Інформація, комунікація та засоби забезпечення їх ефективного використання, тобто канали, утворюють інфраструктуру управління бізнесом. Управлінське спілкування пов'язане з процесом управління, оскільки пов'язує організаційні функції, планування, мотивацію та контроль (рис. 1) [1].



Рисунк 1. Комунікаційний взаємозв'язок функцій менеджменту

Хоча кожна управлінська функція виконує окрему роль у досягненні цілей підприємства, саме комунікація виступає сполучною ланкою, яка забезпечує їх узгоджене функціонування в єдиному управлінському процесі. На етапі планування комунікація слугує інструментом узгодження бачення розвитку підприємства, обміну аналітичною інформацією та постановки завдань, що відповідають як стратегічним орієнтирам, так і поточним ресурсам організації.

У процесі організації 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.

Що стосується мотивації, то саме через комунікацію реалізується визнання досягнень, надання зворотного зв'язку, виявлення потреб працівників і підтримання їх залученості до спільної справи. Відкрите спілкування сприяє формуванню довіри в колективі та створенню сприятливого психологічного клімату.

Функція контролю також невіддільна від комунікаційних процесів, оскільки потребує безперебійного збирання, передавання та аналізу даних про стан виконання завдань. Завдяки ефективній комунікаційній інфраструктурі керівництво може своєчасно виявляти відхилення від планів і оперативно вживати відповідні заходи для їх корекції.

Комунікаційні потоки пронизують діяльність всієї організації. Вони надають їй цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують усі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань [2].

Для глибшого розуміння комунікаційного процесу доцільно здійснити класифікацію видів комунікацій за кількома ознаками:

1. За напрямом руху інформаційного потоку комунікації поділяють на:
 - Вертикальні, які здійснюються між рівнями організаційної ієрархії. Вони бувають:
 - згору вниз – передавання наказів, інструкцій, політик;
 - знизу вгору – донесення звітності, пропозицій, відгуків.
 - Горизонтальні – обмін інформацією між працівниками одного рівня, спрямовані на координацію діяльності.
 - Діагональні – комунікації між співробітниками різних підрозділів і рівнів, які не перебувають у прямому підпорядкуванні, але взаємодіють для досягнення спільних завдань.
2. За формальністю виділяють:
 - Формальні комунікації, що регламентовані внутрішніми документами, здійснюються через офіційні канали.
 - Неформальні комунікації, що виникають спонтанно між працівниками на основі особистих зв'язків чи ініціатив, мають значний вплив на психологічний клімат у колективі.
3. За способом передавання інформації комунікації бувають [3]:
 - Вербальні, які поділяються на усні та письмові.
 - Невербальні, що включають жести, міміку, інтонацію, які супроводжують або замінюють мовне повідомлення.
 - Електронні, що реалізуються за допомогою цифрових каналів – електронна пошта, чати, корпоративні платформи.
4. За рівнем комунікаційного впливу виокремлюють:
 - Вербальні та невербальні – інструменти індивідуального впливу.
 - Електронні – забезпечують швидкість, масштабність та багатоканальність комунікації як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах ефективність комунікацій значною мірою залежить від рівня цифрової трансформації підприємства. Сучасні інформаційні технології істотно трансформують комунікаційне середовище підприємств, надаючи нові можливості для швидкої, надійної та інтерактивної взаємодії. Вони сприяють автоматизації процесів обміну інформацією, впровадженню цифрових платформ для внутрішніх та зовнішніх комунікацій, інтеграції систем управління знаннями та корпоративного навчання.

Використання таких інструментів, як електронний документообіг, CRM-системи, хмарні сервіси, відеозв'язок і корпоративні соціальні мережі, дозволяє підприємствам забезпечити безперервний інформаційний потік, зменшити часові затрати та підвищити адаптивність до змін.

На рис. 2 наведено результати дослідження, проведеного фахівцями в галузі цифрових технологій, з метою виявлення найпоширеніших та найефективніших цифрових інструментів, що використовуються сучасними підприємствами. Діаграма відображає відсоткове співвідношення компаній, які впроваджують такі технології, як хмарні обчислення (83%), Big Data (53%), аналітика в реальному часі (45%), автоматизація бізнес-процесів (43%), штучний інтелект (37%) та Інтернет речей (29%) [4].

Серед найактуальніших технологій варто відзначити хмарні рішення, які забезпечують зручний доступ до бізнес-інструментів з будь-якого пристрою. Яскравими прикладами є Salesforce, Microsoft Dynamics 365 та Odoo – системи, що поєднують CRM, ERP та інші функції у хмарному середовищі. Big Data-технології, такі, як IBM Watson і HubSpot CRM, дозволяють підприємствам збирати, опрацьовувати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень.

Штучний інтелект також активно впроваджується у бізнес-практики, зокрема через інструменти на зразок ChatGPT, який оптимізує комунікацію з клієнтами, та IBM Watson – платформу для прогностичної аналітики та автоматизації. Аналітика в реальному часі реалізується завдяки функціоналу Salesforce, Microsoft Dynamics 365 і Watson, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

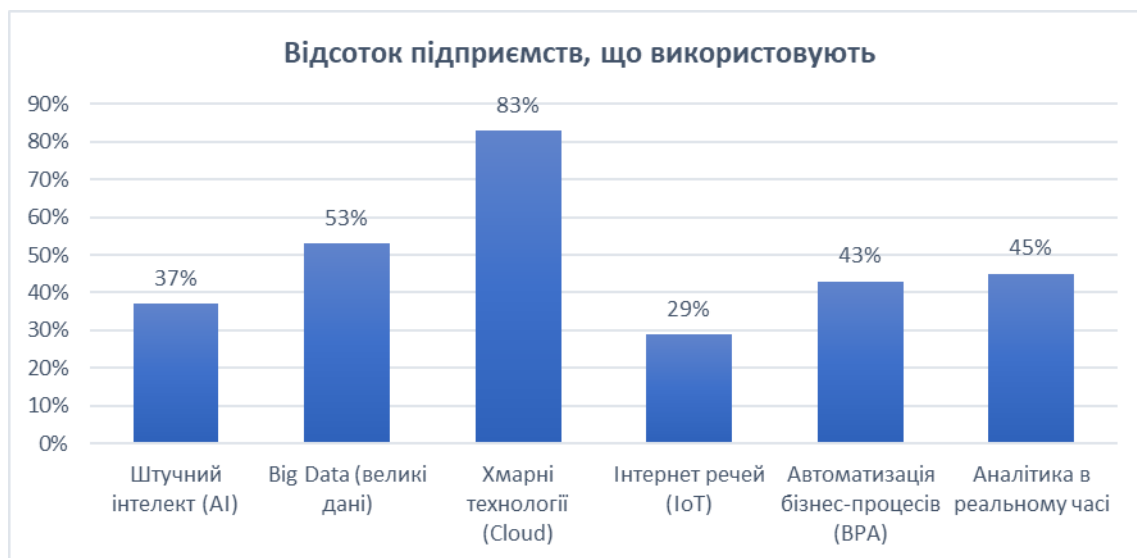


Рисунок 2. Відсоток поширення та ефективність різних цифрових інструментів на підприємствах

Автоматизація бізнес-процесів охоплює системи SAP ERP та Odoo, які спрощують облік, управління виробництвом і логістикою, а також інструменти штучного інтелекту, як от ChatGPT, для автоматизації рутинних операцій. Хоча рівень упровадження Інтернету речей поки нижчий, ERP-системи, наприклад SAP ERP, інтегруються з IoT-рішеннями для відстеження виробничих і логістичних процесів у режимі реального часу.

У 2024 році ефективна комунікація в бізнесі стала ще критичнішою, що підтверджується результатами опитування Grammarly та The Harris Poll. Згідно з їхнім звітом, працівники витрачають близько 88% робочого часу на комунікацію, з яких майже 19 годин щотижня припадає на письмові завдання. Це свідчить про зростаюче навантаження на комунікаційні процеси в організаціях [5].

Однак збільшення обсягу комунікацій не завжди призводить до покращення результатів. 51% працівників відчують підвищений стрес, 41% стикаються зі зниженням продуктивності, а 26% повідомляють про пропущені дедлайни через неефективну комунікацію. Ці дані наголошують на необхідності не лише збільшення кількості комунікацій, але й покращення їхньої якості.

В ході виконання дослідження проведено аналіз інформаційно-комунікаційних потоків на ТОВ «ПромінБудСервіс», яке є багатопрофільним підприємством, що спеціалізується на будівництві, реконструкції та ремонті будівель і споруд. Компанія виконує повний спектр будівельних робіт, від проектування до здавання об'єктів в експлуатацію, забезпечуючи високий рівень якості та дотримання термінів.

Визначено, що на підприємстві інформація передається згори вниз, як представлено на рис. 3, починаючи від директора, який є головним носієм стратегічних рішень та загального бачення розвитку компанії. Наступним рівнем є начальник відділу, який отримує від директора вказівки та доводить їх до виконання, адаптуючи до специфіки свого відділу. На останньому рівні знаходяться працівники, які безпосередньо реалізують поставлені завдання, отримуючи необхідні роз'яснення та інструкції від свого керівника.

Ця ієрархічна модель комунікації дозволяє забезпечити:

1. Чітку організацію робочого процесу – кожен знає свою роль і відповідальність.
2. Оперативне розповсюдження інформації – мінімізуються затримання в ухваленні рішень.
3. Контроль виконання – начальник відділу забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і виконавцями.



Рисунок 3. Послідовність доведення інформації на підприємстві «ПромінБудСервіс»

Таким чином, ефективність комунікаційної системи безпосередньо впливає на стабільність та продуктивність роботи підприємства.

Товариство використовує інформаційно-документаційний сервер, який слугує для зберігання, опрацювання та обміну інформацією в межах компанії. ІДС дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, що пов'язані з документообігом, веденням архівів.

ІДС товариства складається з таких основних компонентів:

1. Інформація розміщується в централізованій базі даних, доступ до якої мають відповідні підрозділи підприємства. Це включає проекти, замовлення, фінансову документацію, кадрові дані та іншу внутрішню інформацію.
2. Інформація систематизована за типами документів і підрозділами, що спрощує її пошук та доступність для відповідних працівників.
3. Система підтримує електронний документообіг, що включає створення, опрацювання, редагування електронних документів у межах підприємства. Це дозволяє

швидко й ефективно обмінюватися документами між відділами і зберігати їх в електронному вигляді.

4. Захист і безпека даних.

Підприємству потрібно ввести в експлуатацію такі сервери, які б могли не лише зберігати інформацію та передавати її в межах компанії, а й ділитися нею з партнерами, постачальниками. Це допомогло б зекономити час та удосконалити систему комунікації з зовнішнім середовищем.

Також у ході дослідження на ТОВ «ПромінБудСервіс» виявлено проблеми в комунікаційній діяльності й запропоновано рекомендації їх усунення (табл. 1).

Таблиця 1. Рекомендації для удосконалення комунікаційної діяльності ТОВ «ПромінБудСервіс»

<i>Проблема</i>	<i>Рекомендоване рішення</i>	<i>Інструмент/Технологія</i>
Хаотичне передавання інформації, плутанина на робочій дільниці	Упровадження централізованої системи повідомлень і сповіщень	Microsoft Teams, електронна пошта
Відсутність єдиної аналітичної системи для контролю виконання проєктів	Створення інтерактивних звітів, аналізу KPI	Power BI
Уповільнена реакція на нові задачі та зміни	Налагодження внутрішніх сповіщень у режимі реального часу	Microsoft Teams, Push-сповіщення
Неефективна взаємодія з клієнтами, втрата запитів	Упровадження CRM-системи для обліку запитів, угод, клієнтської інформації	HubSpot CRM, Zoho CRM
Відсутність інтеграції між підрозділами	Використання єдиної цифрової платформи для обміну даними	Microsoft Teams + Power BI + CRM

Упровадження централізованої системи повідомлень дозволить ТОВ «ПромінБудСервіс» усунути хаотичність у комунікаціях, зменшити непорозуміння та чітко організувати робочий процес. Застосування Power BI забезпечить оперативний контроль за виконанням проєктів, аналіз KPI та підвищить якість управлінських рішень. У свою чергу, налагодження сповіщень у режимі реального часу покращить швидкість реагування на зміни та нові завдання, а впровадження CRM-систем оптимізує взаємодію з клієнтами, мінімізує втрати запитів і підвищить рівень обслуговування. Інтеграція цифрової платформи для обміну даними між підрозділами зміцнить внутрішню комунікацію та забезпечить цілісність інформаційних потоків.

Висновки. 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. У сучасних умовах цифрової трансформації особливу роль відіграють інформаційні технології, які забезпечують нову якість комунікацій – швидкість, доступність, інтерактивність та аналітичну глибину. Водночас зростання обсягу комунікацій потребує ретельного управління якістю інформаційних потоків, щоб уникнути перевантаження працівників, зниження продуктивності та погіршення психологічного клімату. Таким чином, ефективна комунікаційна стратегія має поєднувати традиційні управлінські підходи з інноваційними цифровими інструментами, орієнтуючись на прозорість, зворотний зв'язок і підвищення організаційної гнучкості.

Conclusions. The results of the study confirmed that communication is a fundamental element of management, ensuring the integrity, coherence, and dynamic development of an enterprise. It not only connects the key management functions – planning, organizing, motivating, and controlling – but also forms the foundation of

corporate culture, influences the effectiveness of managerial decisions, and shapes internal organizational interaction. In the modern context of digital transformation, information technologies play a particularly important role, providing a new quality of communication – speed, accessibility, interactivity, and analytical depth. At the same time, the growing volume of communication requires careful management of information flow quality to avoid employee overload, reduced productivity, and a deterioration of the psychological climate. Thus, an effective communication strategy must combine traditional management approaches with innovative digital tools, focusing on transparency, feedback, and enhanced organizational flexibility.

Список використаних джерел

1. Дем'яненко Т. І., Альошин Д. Є. Управління комунікаціями на підприємстві та їх вдосконалення. Наукові підсумки 2023 року : зб. наук. тез. XII наук. конф. Харків : технологічний центр, 2023. С. 30. URL: <https://surl.lu/ifecej> (дата звернення: 09.05.2025).
2. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/260822> (дата звернення: 09.05.2025).
3. Герзачин В. М., Першин К. С., Вейгеші В. В. Характеристики комунікації. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 6–13. URL: <https://surl.li/uawheq> (дата звернення: 09.05.2025).
4. Цюпак В., Бондар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 2. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6088/6565657415> (дата звернення: 09.05.2025).
5. The 2024 State of Business Communication Report: What You Need to Know. *Grammarly* : веб-сайт. 2024. URL: <https://surl.li/dvrfni> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Комунікація. Енциклопедична стаття. *Енциклопедія сучасної України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/pedjtz> (дата звернення: 09.05.2025).
7. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. Київ : Вища шк., 1982. 214 с.
8. 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> (дата звернення: 11.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9>
9. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 93–98. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13) (дата звернення: 11.05.2025). DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)
10. Середа Г. Вміти сказати і вміти почути або Ефективна комунікація. *Опора* : веб-сайт. 2020. URL: <https://surl.li/parngh> (дата звернення: 11.05.2025).
11. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>
12. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79>

References

1. Dem'janenko T. I., Aljoshyn D. Je. (2023) Upravlinnja komunikacijamy na pidpryjemstvi ta jikh vdoskonalennja. [Management of communications in the enterprise and their improvement]. *Naukovi pidsumky 2023 roku: zbirka naukovykh tez. Harkiv*, pp. 30. (In Ukrainian). Available at: <https://surl.lu/ifecej> (accessed: 09 May 2025).
2. Lyzanecj A. Gh., Fejer O. V., Bondareva M. S. (2022) Vnutrishni komunikaciji v systemi upravlinnja personalom orghanizaciji. [Internal communications in the personnel management system of the organization]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyjivskijj politekhnichnyj instytut"*, no. 23, pp. 127–132. (In Ukrainian). Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/260822> (accessed: 09 May 2025).
3. Gherzachyn V. M., Pershyn K. S., Vejgheshi V. V. (2024) Kharakterystyky komunikaciji. [Characteristics of communication]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, no. 12 (282), pp. 6–13. (In Ukrainian). Available at: <https://surl.li/uawheq> (accessed: 09 May 2025).
4. Cjupak V., Bondar A., Romanjuk A. (2024). Vprovadzhennja cyfrovykh tekhnologij u upravlinnja pidpryjemstvamy: mozhlyvosti ta vyklyky. [Implementation of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 34, no. 2. (In Ukrainian). Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6088/6565657415> (accessed: 09 May 2025).

5. The 2024 State of Business Communication Report: What You Need to Know (2024). *Grammarly*: veb-sajt. Available at: <https://surl.li/dvrfni> (In English). (accessed: 09 May 2025).
6. Komunikacija. Encyklopedychna stattja. *Encyklopedija suchasnoji Ukrajinjy*: veb-sajt. [Communication. Encyclopedic article]. (In Ukrainian). Available at: <https://surl.li/pedjtz> (accessed: 09 May 2025).
7. Vojtko V. I. (ed.) (1982). *Psychologichnyj slovnyk*. Kyiv: Vyshha shk., pp. 214. (In Ukrainian).
8. Kryvenko V. V. Komunikacija: ponjattja, sutnistj, zmist. [Communication: concept, essence, content] *Naukovyyj visnyk Uzghorodskogho Nacionaljnogho Universytetu*, no. 84 (1), pp. 71–77. (In Ukrainian). Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/311394> (accessed: 11 May 2025). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9>
9. Majstrenko K. M. (2022). Komunikaciji u dijalnosti orghaniv publichnoji vlady. [Communications in the activity of public authorities]. *Publichne urjaduvannja*, no. 1 (29), pp. 93–98. (In Ukrainian). Available at: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13) (accessed: 11 May 2025). DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)
10. Sereda Gh. (2020). Vmity skazaty i vmity pochuty abo Efektyvna komunikacija. [To be able to say and to be able to hear or Effective communication]. *Opora*: veb-sajt. (In Ukrainian). Available at: <https://surl.li/parngh> (accessed: 11 May 2025).
11. Krasnjak O., Amons S. (2023). Socialjni komunikaciji: osoblyvosti jikh zaprovadzhennja v period vijny. [Social communications: features of their introduction during the war]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 48. (In Ukrainian). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35> (accessed: 12 May 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>
12. Kyrychenko S. O., Cvjakh P. V. (2020). Problemy formuvannja komunikacij na pidpryjemstvi [Problems of communication formation at the enterprise]. *Aghrosvit*, no. 12, pp. 79–86. (In Ukrainian). Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (accessed: 12 May 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79>