

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему

**«Комунікаційні процеси в управлінні організацією та їх  
вдосконалення»**

Виконав: здобувач II курсу, групи МН 24 М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Холодов Нікіта Ігорович

Керівник: Писарькова В.Р., доктор філософії з економіки

**Дніпро**

**2026**

## ***АНОТАЦІЯ***

Холодов Н.І. Комунікаційні процеси в управлінні організацією та їх вдосконалення.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню, комплексному аналізу та практичним рекомендаціям щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій у діяльності підприємства ТОВ «Ласунка». Проведено комплексну оцінку існуючої системи комунікацій ТОВ «Ласунка», включаючи організаційно-економічну характеристику підприємства, аналіз каналів і регламентів взаємодії, діагностику інформаційних потоків, експертне оцінювання та анкетне опитування персоналу. На основі проведеного аналізу сформовано проєктні пропозиції щодо модернізації системи управлінських комунікацій. Розроблено комплекс організаційних, регламентних та цифрових заходів, що включають впровадження корпоративного порталу, модернізацію CRM 2.0, розвиток EDM 2.0, застосування аналітичних дашбордів, стандартизацію каналів комунікацій та створення регламентів взаємодії між підрозділами.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, викладена на 102 сторінках, містить 37 таблиць, 9 рисунків та 1 додаток. Перелік використаних джерел охоплює 52 найменування.

Ключові слова: управлінські комунікації, цифровізація, EDM, CRM, інформаційні потоки, продуктивність праці, комунікаційна інтеграція, менеджмент.

## ***S U M M A R Y***

Kholodov N.I. Communication processes in organizational management and their improvement.

The qualification thesis is devoted to the theoretical substantiation, comprehensive analysis, and development of practical recommendations aimed at improving the effectiveness of managerial communications in the activities of LLC "Lasunka." The study provides a comprehensive assessment of the existing communication system of the enterprise, including its organizational and economic characteristics, analysis of communication channels and interaction regulations, diagnostics of information flows, as well as expert evaluation and employee questionnaire survey. Based on the results of the analysis, project proposals for the modernization of the managerial communication system were developed. A set of organizational, regulatory, and digital measures is proposed, including the implementation of a corporate portal, modernization of CRM 2.0, development of EDM 2.0 systems, application of analytical dashboards, standardization of communication channels, and the establishment of interaction regulations between departments.

The qualification thesis consists of three chapters, is presented on 102 pages, contains 37 tables, 9 figures, and 1 appendix. The list of references includes 52 sources.

Keywords: managerial communications, digitalization, EDM, CRM, information flows, labor productivity, communication integration, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	10
1.1. Сутність, роль та значення комунікацій в системі управління організацією	19
1.2. Види, канали та моделі комунікацій в організаціях	26
1.3. Чинники ефективності та бар'єри комунікаційних процесів в управлінні	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛАСУНКА»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛАСУНКА»	36
2.2. Оцінка існуючої системи комунікацій в управлінні ТОВ «ЛАСУНКА»	48
2.3. Проблеми та резерви вдосконалення комунікаційних процесів у ТОВ «ЛАСУНКА»	57
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЛАСУНКА»	68
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційних процесів в управлінні ТОВ «ЛАСУНКА»	68
3.2. Розробка заходів з удосконалення системи управлінських комунікацій ТОВ «ЛАСУНКА»	71
3.3. Оцінка ефективності та результативності запропонованих заходів для ТОВ «ЛАСУНКА»	78
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	101