

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КАНАЛАМИ КОМУНІКАЦІЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Євгеній ЛІСЕНИЙ

Здобувач групи ЕРз-61

Вероніка ОСТАНІНА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 075 МаркетингОсвітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

«20» жовтня 2025 рокуЗ А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Останіної Вероніки Сергіївни

1. Тема роботи: «Управління цифровими каналами комунікацій організації»

Керівник роботи – Лісений Євгеній Володимирович, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна ,

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року № 2101-5/39992. Строк подання студентом роботи «5» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити :

- розкрити поняття, роль та здійснити класифікацію цифрових комунікацій в організації;
- дослідити принципи, моделі та підходи до управління цифровими комунікаціями;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епірок Україна» та проаналізувати структуру його цифрових комунікацій;
- оцінити ефективність цифрових каналів комунікацій ТОВ «Епірок Україна» та визначити їх вплив на бізнес-процеси підприємства;
- розробити підходи до формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»;
- запропонувати практичні напрями реалізації та оптимізації цифрових комунікацій на підприємстві ТОВ «Епірок Україна».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	Визначення теми дослідження, мети, об'єкта, предмета та формулювання завдань магістерської кваліфікаційної роботи	вересень (1–2 тиждень)
2	Розкриття поняття, ролі та здійснення класифікації цифрових комунікацій в організації	вересень (2–3 тиждень)
3	Дослідження принципів, моделей та підходів до управління цифровими комунікаціями	вересень (3–4 тиждень)
4	Надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епірок Україна» та аналіз структури його цифрових комунікацій	жовтень (1–2 тиждень)
5	Оцінка ефективності цифрових каналів комунікацій ТОВ «Епірок Україна» та визначення їх впливу на бізнес-процеси підприємства	жовтень (2–4 тиждень)
6	Розроблення підходів до формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»	листопад (1–2 тиждень)
7	Обґрунтування та формування практичних напрямів реалізації й оптимізації цифрових комунікацій на підприємстві ТОВ «Епірок Україна»	листопад (2–3 тиждень)
8	Узагальнення результатів дослідження, оформлення висновків, редагування та підготовка магістерської роботи до захисту	кінець листопада – початок грудня

5. Дата видачі завдання «29» жовтня 2025 року

Студент _____ Останіна В.С.
підпис

Керівник роботи _____ Лісеній Є.В.
підпис

АНОТАЦІЯ

Останіної Вероніки Сергіївни «Управління цифровими каналами комунікацій організації» (керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В. Н. Каразіна Лісений Євгеній Володимирович) на прикладі *ТОВ «Епірок Україна»*. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг». Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025 р.

У роботі досліджено процеси управління цифровими каналами комунікацій як ключового чинника ефективності діяльності сучасної організації. Обґрунтовано роль цифрових комунікацій у формуванні управлінських рішень, координації бізнес-процесів та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. На прикладі діяльності ТОВ «Епірок Україна» проаналізовано структуру цифрових каналів комунікацій, особливості використання корпоративних інформаційних систем, а також оцінено ефективність цифрових комунікацій з використанням показників SLA, ER та CSI. Визначено основні проблеми фрагментарності інформаційних потоків та недостатньої інтеграції внутрішніх і зовнішніх цифрових каналів.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління цифровими каналами комунікацій, зокрема шляхом інтеграції цифрових платформ у єдину інформаційно-аналітичну систему, оптимізації використання CRM-систем та електронного документообігу, а також підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства.

Практична реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, рівня взаємодії з клієнтами та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Епірок Україна».

Ключові слова: цифрові канали комунікацій, управління, digital-маркетинг, корпоративні комунікації, бізнес-процеси, ефективність.

ABSTRACT

Ostanina Veronika Serhiivna “Management of the Organization’s Digital Communication Channels “(Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Yevhenii V. Lisenyi), based on the case of Epiroc Ukraine LLC. – Manuscript. Master’s qualification thesis for obtaining the second (master’s) level of higher education within the educational and professional program “Marketing”. V. N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

The thesis examines the processes of managing digital communication channels as a key factor in the effectiveness of a modern organization’s activities. The role of digital communications in shaping managerial decision-making, coordinating business processes, and ensuring enterprise competitiveness under conditions of digital transformation is substantiated.

Using the case of Epiroc Ukraine LLC, the structure of digital communication channels, the specifics of using corporate information systems, and the effectiveness of digital communications are analyzed based on the indicators SLA, ER, and CSI. The main problems of fragmented information flows and insufficient integration of internal and external digital channels are identified. Based on the research results, practical recommendations for improving the management of digital communication channels are developed, in particular through the integration of digital platforms into a unified information and analytical system, optimization of the use of CRM systems and electronic document management, as well as enhancing the effectiveness of internal and external corporate communications.

The practical implementation of the proposed measures will contribute to increasing the efficiency of business processes, improving the quality of managerial decisions, enhancing the level of interaction with clients, and strengthening the competitive position of Epiroc Ukraine LLC.

Keywords: digital communication channels, management, digital marketing, corporate communications, business processes, efficiency.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти містить 63 сторінок, 7 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 33 найменувань, 5 додатків.

Управління цифровими каналами комунікацій організації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування, аналіз та розроблення практичних рекомендацій щодо управління цифровими каналами комунікацій підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та якості управлінських рішень на прикладі ТОВ «Епірок Україна».

Об'єктом дослідження є система цифрових комунікацій підприємства.

Предметом дослідження є процеси управління цифровими каналами комунікацій ТОВ «Епірок Україна».

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є: розкриття поняття, ролі та здійснення класифікації цифрових комунікацій в організації; дослідження принципів, моделей та підходів до управління цифровими комунікаціями; надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епірок Україна» та аналіз структури його цифрових комунікацій; оцінювання ефективності цифрових каналів комунікацій підприємства та визначення їх впливу на бізнес-процеси; розроблення підходів до формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями; обґрунтування практичних напрямів реалізації та оптимізації цифрових комунікацій на підприємстві.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації за такими напрямками:

- удосконалення системи управління цифровими каналами комунікацій шляхом інтеграції внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків;
- оптимізація використання корпоративних цифрових платформ, CRM-систем та електронного документообігу для підвищення ефективності бізнес-процесів;

- застосування системи показників результативності (SLA, ER, CSI) для оцінювання ефективності цифрових комунікацій;
- формування інтегрованої моделі цифрової взаємодії підприємства з метою підвищення якості управлінських рішень та конкурентоспроможності компанії.

Базою дослідження є ТОВ «Епірок Україна» — офіційний представник міжнародної групи Epiroc в Україні.

Рік захисту кваліфікаційної роботи магістра — 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КАНАЛАМИ КОМУНІКАЦІЙ	13
1.1 Поняття, роль та класифікація цифрових комунікацій в організації.....	13
1.2 Принципи, моделі та підходи до управління цифровими комунікаціями	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»....	29
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Епірок Україна» та структура його цифрових комунікацій.....	29
2.2. Аналіз ефективності цифрових каналів комунікацій та їхній вплив на бізнес-процеси підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІРОК УКРАЇНА»	46
3.1 Формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»	46
3.2 Практична реалізація та оптимізація цифрових комунікацій ТОВ «Епірок Україна»	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТОК А СХЕМА ВЗАЄМОДІЇ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»	70
ДОДАТОК Б РАДАРНА ДІАГРАМА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»	71
ДОДАТОК В ІНШИЙ ВАРІАНТ ПЕРШОГО ПРИКЛАДУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ.....	72
ДОДАТОК Г ДРУГИЙ ПРИКЛАД РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ	73
ДОДАТОК Г АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЩОДО ЗАДОВОЛЕНOSTІ ВНУТРІШНІМИ ЦИФРОВИМИ КАНАЛАМИ КОМУНІКАЦІЙ (CSI)	74

ВСТУП

У сучасних умовах цифрові канали комунікації перетворюються на один із ключових інструментів управління, що впливає на конкурентоспроможність компанії та формування її публічного іміджу. Динамічний розвиток цифрових технологій і зростання ролі аналітики даних актуалізують необхідність розгляду цифрових комунікацій як комплексного управлінського процесу.

Попри значну кількість досліджень, виконаних як українськими, так і зарубіжними науковцями — зокрема О. Журавльовою, С. Квітом, Дж. Грантом, Ф. Котлером, М. Солісом та Д. Дітріх, — низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Серед них інтеграція цифрових платформ у єдине інформаційне середовище, методи оцінювання результативності каналів та практичні моделі їх оптимізації в умовах цифрової економіки. Необхідність подальшого дослідження зумовлена тим, що у багатьох компаніях цифрові канали все ще функціонують фрагментарно, без узгодженої стратегії, що ускладнює комунікаційні процеси та негативно впливає на якість управлінських рішень.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз та удосконалення процесів управління цифровими каналами комунікацій підприємства на прикладі ТОВ «Епірок Україна».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити поняття, роль та здійснити класифікацію цифрових комунікацій в організації;
- дослідити принципи, моделі та підходи до управління цифровими комунікаціями;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епірок Україна» та проаналізувати структуру його цифрових комунікацій;
- оцінити ефективність цифрових каналів комунікацій ТОВ «Епірок Україна» та визначити їх вплив на бізнес-процеси підприємства;

- розробити підходи до формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»;
- запропонувати практичні напрями реалізації та оптимізації цифрових комунікацій на підприємстві ТОВ «Епірок Україна».

Об’єкт дослідження — система цифрових комунікацій підприємства.

Предмет дослідження — процеси управління цифровими каналами комунікацій ТОВ «Епірок Україна».

Підприємство, на базі якого виконано дослідження, — ТОВ «Епірок Україна», офіційний представник міжнародної групи Epiros, що спеціалізується на постачанні та сервісному обслуговуванні промислового обладнання для гірничодобувної, будівельної та енергетичної галузей.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез — для опрацювання наукових джерел; порівняння — для оцінювання функціоналу цифрових каналів; системно-структурний підхід — для розроблення стратегії управління; графічний метод — для побудови інфографічних моделей; методи цифрової аналітики — для розрахунку показників ефективності комунікацій; моделювання — для формування оптимізованої структури цифрової взаємодії.

Основними джерелами інформації стали законодавчі акти України, наукові публікації з проблематики цифрових комунікацій, монографії та статті зарубіжних авторів, статистичні дані підприємства, внутрішні корпоративні платформи (IMS, Salesforce, Nomerpage), офіційні звіти Epiros Group та інформаційні ресурси провідних цифрових сервісів.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління цифровими комунікаціями підприємства шляхом розроблення інтегрованої моделі цифрової взаємодії, уточненні класифікації каналів корпоративних комунікацій та формуванні системи показників оцінювання їх ефективності з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Епірок Україна».

Наукові результати роботи отримано у таких формах:

- удосконалено підхід до управління цифровими каналами комунікацій підприємства;
- дістала подальший розвиток система показників оцінювання ефективності цифрових комунікацій (SLA, ER, CSI);
- розроблено інтегровану модель цифрової взаємодії підприємства;
- сформовано практичні напрями оптимізації цифрових комунікацій ТОВ «Епірок Україна».

Формулювання наукових результатів. Удосконалено підхід до управління цифровими каналами комунікацій підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на інтеграції внутрішніх і зовнішніх каналів у єдиний інформаційно-аналітичний контур із використанням КРІ. Дістала подальший розвиток система показників оцінювання ефективності цифрових комунікацій шляхом доповнення її індексом задоволеності внутрішніми комунікаціями (CSI). Розроблено модель інтегрованої цифрової взаємодії підприємства, що поєднує стратегічний, аналітичний та операційний рівні управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розробленої стратегії та запропонованих рекомендацій на підприємстві, що сприятиме підвищенню швидкості документообігу, ефективності внутрішньої взаємодії, якості зовнішніх комунікацій, прозорості управлінських процесів та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом створення тестових рекламних матеріалів, моделювання інтегрованої системи цифрових комунікацій та аналізу показників ефективності (SLA, ER, CSI), а також через публікацію результатів у науковому журналі *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”* (ISSN 2313-8114), Vol. 12, No. 4, 2025.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок друкованого тексту без списку джерел, вона містить 7 таблиць та 14 рисунків. У список використаних джерел внесено 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КАНАЛАМИ КОМУНІКАЦІЙ

1.1 Поняття, роль та класифікація цифрових комунікацій в організації

У ХХІ столітті конструювання інформаційного суспільства зумовило радикальні зміни у формах здійснення комунікації між людьми, організаціями й соціальними інститутами, що визначило перехід до якісно іншої фази розвитку менеджменту. Цифрові комунікації закріпилися як базовий складник управлінської функціональності, оскільки забезпечують точність, швидкість і багатоканальність обміну даними, що виступає домінуючим детермінантом у процесах, пов'язаних із ефективністю механізмів координації та реалізації управлінських дій. У випадку, коли конвенційні управлінські засоби були сконструйовані на основі лінійної моделі передачі повідомлень, сучасні засоби формують динамічну та інтерактивну систему взаємодії, у якій потоки відомостей циркулюють безперервно та доступні широкому колу учасників.

Категорія «цифрові комунікації» інтерпретується як багаторівневий процес, який передбачає формування та транслявання, збереження та обміну інформацією через імплементацію цифрових технологічних механізмів — інтернет-платформ, корпоративних інформаційних систем, соціальних мереж, мобільних застосунків, CRM- і ERP-рішень, електронного документообігу, вебсайтів і онлайн-сервісів. У дисонансі з аналоговими підходами до взаємодії, цифрові засоби оперують оцифрованими даними, а це дає змогу здійснювати їх багатовимірну обробку, акумулювати структуровані та неструктуровані масиви відомостей і застосовувати аналітичні інструменти з метою інформаційного підживлення процесів управлінського вибору [8, с. 136].

Важливо наголосити, що цифрові комунікації не лише розширили спектр технічних можливостей, а й трансформували саму логіку управлінської

взаємодії. Сфера комунікації в цифровому форматі конструює середовище для ієрархізованого обміну інформацією, у якому агенти процесуальної взаємодії можуть одночасно виступати як відправниками, так і цільовими реципієнтами інформаційного контенту. Це забезпечує зрушення парадигми від традиційної ієрархічної схеми комунікації до мережевої структури, яка характеризується високою адаптивністю, гнучкістю та здатністю до швидкої самоорганізації. У межах такої системної реальності інформація перетворюється на стратегічний ресурс, котрий формує конкурентоспроможність організації та визначає рівень досконалості управлінських рішень.

Управлінська роль цифрових комунікацій зводиться не лише до обміну повідомленнями, а й до створення інституційних умов для функціонування сучасної організації. Після впровадження цифрових каналів менеджери отримують доступ до фактичних даних у режимі реального часу, що інтенсифікує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. Вони слугують засобом координації діяльності персоналу, контролю виконання завдань, організації командної роботи, генерування корпоративних цінностей та зміцнення іміджу компанії у зовнішньому середовищі. Не менш важливим є здобуття фідбеку від клієнтів, партнерів і стейкхолдерів, що створює основу для гнучкого та адаптивного управління[23, с. 5].

Цифрова взаємодія значною мірою модифікує модель управління, перетворюючи її на процес, побудований на принципах прозорості, відкритості та участі. Соціальні мережі, месенджери й інтегровані корпоративні платформи генерують підґрунтя для структурного формування комунікаційних екосистем, в яких інформація поширюється із практично миттєвою реакцією, а відтак — дає можливість швидше ініціювати адаптивні дії у відповідь на ринкові зміни. Структурні елементи цифрової комунікації та їх функціональний зміст узагальнено на рисунку 1.1. Інструменти аналітики, які супроводжують цифрові комунікації (Google Analytics, CRM-статистика, системи маркетингової автоматизації), утворюють базис доказового менеджменту — підходу, за якого

рішення спираються на перевірені дані, а не на інтуїції чи суб’єктивних судженнях.



Рисунок 1.1 – Структура цифрових комунікацій у менеджменті сучасного типу: основні канали, управлінські функції, переваги та ризики

Джерело: Сформовано автором на основі [22]

Важливим аспектом цифровізації є консолідація внутрішніх організаційних процесів, саме тому системи електронного документообігу прискорюють циркуляцію службової інформації та зменшують рівень потенційності помилок, пов’язаних із людським фактором. Корпоративні комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack, Zoom) підтримують спільну роботу, підсилюють процес конструювання внутрішніх професійних спільнот і формують єдиний інформаційний простір підприємства. Внаслідок цього цифрові комунікації виступають важливим інструментом менеджментом знань

— процесом накопичення, збереження та передачі досвіду, компетенцій і корпоративних практик між співробітниками [18, с. 280].

Зовнішній вимір цифрових комунікацій також має стратегічне значення, адже підприємства набувають потенціалу для персоналізації взаємодії зі споживачами, використовуючи таргетований контент, чат-боти, електронні консультації та автоматизовані сервіси підтримки. Це забезпечує підвищення рівня лояльності й довіри, а також закладає конкурентні переваги на ринку. Крім того, цифрові канали уможливають для підприємств проведення аналітичного відстеження настроїв аудиторії, аналізуючи коментарі, відгуки та поведінку користувачів, що забезпечує ресурсну основу для розроблення маркетингових та PR-стратегій.

Разом із тим цифрові комунікації супроводжуються низкою обмежень і ризиків. Наприклад, зростання інформаційного навантаження призводить до «цифрової втоми» працівників, яка знижує їхню продуктивність. Поширення кіберзагроз — витоків даних, фішингових атак, несанкціонованого доступу до корпоративних систем — зумовлює модернізацію політики інформаційної безпеки та інституціоналізація заходів із кіберзахисту [11, с. 122]. Важливим викликом є нерівномірність рівня цифрової компетентності персоналу, оскільки працівники із вираженим дефіцитом практичних умінь користування цифровими інструментами потребують додаткового навчання, яке потребує часових й ресурсних витрат. Разом із розширенням цифрових інструментів постає концептуальна дилема стосовно етики комунікаційної діяльності, до ключових аспектів якої належать прозорість у зборі та використанні даних, відповідальність за достовірність поширюваної інформації, коректність роботи з даними користувачів та дотримання принципів цифрової безпеки. Етична поведінка у цифровому середовищі породжує основу для становлення довірчих відносин та репутаційного капіталу, а також визначає потенціал організації функціонувати у відповідності до міжнародних норм інформаційної безпеки.

Таким чином, цифрові комунікації у сучасному менеджменті ініціюють концептуальне становлення комплексної інфраструктури обміну інформацією,

що забезпечує дієвість управлінських процесів, підтримує організаційний розвиток і формує передумови для адаптації підприємств до умов цифрової економіки [14, с. 567]. Вони стають не лише технологічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, котрий визначає конкурентоспроможність компанії, її інноваційний потенціал та вміння оперативно реагувати на динамічні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

У інноваційному світі цифрові канали комунікацій стали фундаментальною складовою управлінської діяльності, адже швидкість та ефективність обміну інформацією безпосередньо формують динаміку конкурентоспроможності організацій. Сучасні компанії використовують цифрові канали не лише для передавання даних, а й для організації внутрішніх процесів, аналітики, маркетингу та вибудови тривалої партнерської клієнтської архітектури. В даному підрозділі ми розглянемо класифікацію комунікаційних каналів, котра є визначальним напрямом досліджень у сфері маркетингу та організаційного менеджменту, оскільки вона дозволяє краще зрозуміти специфіку впливу різних методів передавання інформації цільовій аудиторії.

Однією з найвідоміших є концепція, розроблена Філіпом Котлером та Ненсі Лі, які виокремили три ключові типи каналів комунікації — масові, вибіркові та персональні. Масові канали доцільно використовувати тоді, коли визначають завдання швидкого донесення інформації широких верств населення або формують певний соціальний чи поведінковий зразок, в той час, як вибіркові канали фокусуються на більш вузькі сегменти споживачів і дозволяють передавати повідомлення точково, при цьому забезпечуючи раціональніше використання ресурсів. Персональні комунікації, попри свою відносну дорожнечу, мають суттєву перевагу у випадках, коли необхідно досягти глибокої взаємодії з представниками конкретних цільових груп, сформувати довіру та вплинути на їхні переконання або рішення [9, с. 125].

Типологізація каналів корпоративних комунікацій ґрунтується насамперед на особливостях цільової аудиторії. За цим критерієм виділяють дві основні групи: внутрішні канали, котрі спрямовані на працівників організації, та

зовнішні — орієнтовані на клієнтів, партнерів і широку громадськість. Кожен із визначених напрямів потребує окремої деталізації. Так, внутрішні канали, а саме корпоративні портали, месенджери і платформи для управління проектами, надають прозорість роботи та ефективну координацію завдань серед співробітників, не кажучи вже про ситуації, коли вони перебувають у різних країнах чи часових поясах [20, с. 168]. Наприклад, у великих ІТ-компаніях, таких як EPAM або SoftServe, Microsoft Teams та Slack дозволяють одночасно проводити двосторонню комунікацію в повідомленнях, працювати над документами і узгоджувати завдання в режимі реального часу, а це значно прискорює процес ухвалення рішень та адаптивне коригування щодо змін у проєктах. Зовнішні цифрові канали, навпаки, орієнтовані на взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими сторонами, які беруть участь у процесі.

Соціальні мережі, офіційні веб-сайти, онлайн-консультації дозволяють компаніям отримувати фідбек у режимі реального часу та створювати персоналізовані стосунки з аудиторією [19, с. 388]. Наприклад, банк Monobank активно використовує Telegram-боти для миттєвого консультування клієнтів, а Instagram та Facebook — для проведення опитувань, промоакцій та отримання відгуків від аудиторії щодо оновлення інтерфейсу мобільного додатка. Подібні рішення дозволяють компаніям адаптуватися у стислі строки до змін на запити ринку та підвищувати рівень лояльності клієнтів, а також проводити інформаційний моніторинг для подальшого аналізу і стратегічного планування.

Ще один критерій класифікації — формат взаємодії, який поділяє канали на синхронні та асинхронні. Синхронні канали забезпечують миттєву взаємодію: відеоконференції (Zoom, Google Meet, Webex), аудіодзвінки та онлайн-чати, які особливо ефективні для реалізації швидких управлінських детермінацій та дискусій щодо складних завдань [24, с. 34]. Наприклад, у міжнародних ІТ-компаніях щоденні stand-up наради у Zoom дозволяють відстежувати етапи виконання проєктів та коригувати плани з мінімальною часовою затримкою, в той час як асинхронні канали сприяють тому, що відбувається обмін інформацією без потреби одночасної присутності користувачів. До них належать

електронна пошта, форуми, корпоративні портали та системи управління документами. Наприклад, університети використовують платформи Moodle чи Google Classroom для для структурованого передавання навчальної інформації студентам, які можуть зайти на курс та ознайомитися з інформацією у зручний для них час.

Цифрові канали також можна систематизувати за критерієм технічного ресурсу (рис 1.2). У кожного з каналів є свої переваги, наприклад, мобільні канали корисні для віддалених працівників і клієнтів, котрі використовують смартфони, а десктопні канали є зручними для обробки великих масивів даних, аналітики та документів [29, с. 180]. Про хмарні сервіси можна додати, що вони забезпечують синхронізацію даних, спільний доступ та безпеку інформації.

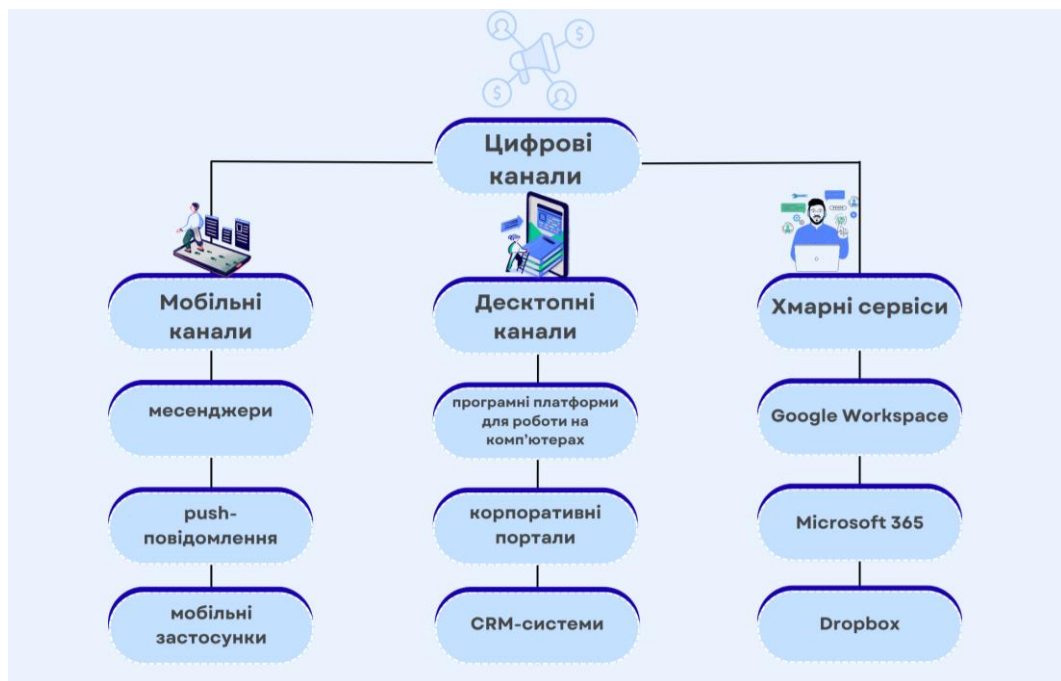


Рисунок 1.2 – Класифікація цифрових каналів за технічними засобами

Джерело : Сформовано автором на основі [29]

Варто відзначити підхід українського науковця Валентина Королька, який запропонував класифікацію PR-інструментів на контрольовані та неконтрольовані. До контрольованих дослідник відносить річні звіти, фільми про діяльність організації, внутрішні корпоративні видання, консультації, круглі

столи, колективні заходи тощо. До неконтрольованих — пресрелізи, публічні виступи, телевізійні новини, пресконференції, інтерв'ю, спеціальні програми та репортажі. Такий поділ, однак, не можна вважати абсолютно сталим, адже рівень контролю залежить від зовнішніх чинників [33, с. 136]. Наприклад, під час публічного заходу, організованого компанією, перебіг дискусії може змінитися, що зумовлено дією несподіваних реакцій учасників або втручання сторонніх осіб. До того ж сучасні цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, функціонують за принципом самоорганізації, що тільки ускладнює їхнє віднесення до будь-якої з цих категорій.

Наступний спосіб класифікації — за функцією, яку виконує канал, і передбачає виокремлення таких типів [27, с. 109]:

- інформаційні канали — поширення новин, аналітики, внутрішніх оголошень, наприклад, корпоративний портал або email-розсилка для співробітників;
- комунікаційні канали — безпосередня взаємодія між людьми, наприклад, онлайн-чати, форуми, відеоконференції;
- маркетингові канали — для підтримання комунікації з клієнтами та просування продуктів, сюди відносять соціальні мережі, блоги, сайти з онлайн-замовленнями.

Зазначимо, що у сучасних організаціях дедалі частіше застосовують комбіновані стратегії цифрових комунікацій, коли один канал одночасно виконує кілька функцій. Наприклад, корпоративний портал має змогу виступати одночасно інформаційним, комунікаційним і аналітичним інструментом, забезпечуючи інформаційну взаємодію між підрозділами, внутрішнє інформаційне оповіщення і збір статистики у контексті подальшої аналітичної оцінки. Соціальні мережі компанії також забезпечують виконання багатьох функцій — вони не лише інформують клієнтів про нові послуги чи події, але й дозволяють одержувати зворотний зв'язок, аналізувати поведінку аудиторії та формувати базу даних для маркетингової аналітики у майбутньому. Можна стверджувати, що застосування таких комбінованих підходів сприяє

оптимальному використанню ресурсів, змінює позиції керівництва щодо ухвалення рішень та рівень співпраці між усіма зацікавленими сторонами

1.2 Принципи, моделі та підходи до управління цифровими комунікаціями

У динаміці реалізації цифрової трансформації змінюється не лише швидкість і характер інформаційних потоків, а також концептуальні підходи до організації комунікацій між підприємством і його аудиторними групами. Еволюція цифрових технологій спричинила поступове переорієнтування від багатоканальних форматів взаємодії, коли кожен сегмент комунікаційної інфраструктури функціонував автономно, до більш узгоджених моделей, які забезпечують цілісність користувацького досвіду (рис 1.3).



Рисунок 1.3 – Еволюція трьох моделей комунікацій

Джерело : Сформовано автором на основі [13]

Спочатку підприємства застосовували multichannel-підхід, за якого різні канали комунікацій працювали паралельно, але без інтеграційного зв'язку між собою. Подальшим етапом стала cross-channel модель, що забезпечила часткову

взаємопов'язаність каналів. Найпрогресивнішим форматом є омніканальна модель, у межах якої всі цифрові й традиційні канали інтегруються в єдину систему безшовного користувацького досвіду [15, с. 64].

У 2014 році американська дослідниця та власниця маркетингової агенції Джіні Дітріх запропонувала власну модель PESO, яка стала масово застосовуваною у сфері стратегічних комунікацій [13, с. 99]. Її концепція ґрунтується не лише на рівні контрольованості медіа, а й на взаємодієвих параметрах у роботі з ними. Проте в умовах сучасного медіасередовища модель PESO виявляється частково обмеженою: темпи розвитку соціальних платформ змінюють баланс каналів, а спільні соціальні медіа дедалі частіше виходять на провідні позиції, випереджаючи навіть власні цифрові ресурси компаній. Це підкреслює потребу в ревізії підходу, що привело до формування оновленої структури SOEP, яка більш адекватно відображає актуальні тенденції корпоративних комунікацій (рис. 1.4).

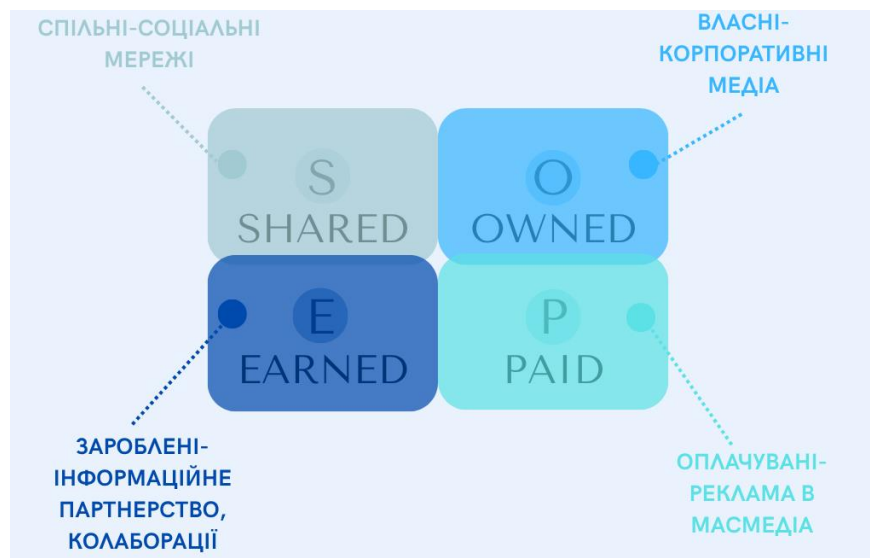


Рисунок 1.4 – Канали комунікацій за оновленою версією моделі PESO - SOEP

Джерело : Сформовано автором на основі []

У межах цього дослідження доцільно адаптувати модель PESO, застосувавши її для класифікації корпоративних каналів комунікації. Після розгляду оновленої структури SOEP доцільно деталізувати зміст її складових, з

огляду на те, що базою моделі залишається класична система PESO. У спрощеному трактуванні дана аббревіатура розшифровується наступним чином: P (Paid) – оплачувані канали, котрі об'єднують у єдину категорію різноманітні форми реклами, продакт-плейсменту, спонсорства та інших комунікаційних інструментів, що передбачають фінансову винагороду видавцеві медіа або лідеру думок. E (Earned) – зароблені канали, що гарантують безоплатне розміщення інформації у ЗМІ або на сторінках блогерів, однак вимагають попереднього розроблення якісного інформаційного приводу чи контенту, викликаючи зацікавлення у цільової аудиторії. S (Shared) – спільні канали, які фактично ототожнюються із соціальними мережами. На таких платформах компанії можуть безкоштовно публікувати власний контент, водночас маючи умови для застосовування платного просування задля розширення охоплення аудиторії. З огляду на це, соціальні медіа можуть бути водночас і спільними, і оплачуваними каналами. O (Owned) – власні канали або корпоративні медіа, які перебувають у повному контролі підприємств й утримуються за їх кошт. Перевага таких каналів полягає в функціональній здатності самостійно визначати частоту, зміст і формат повідомлень, адаптуючи їх під стратегічні інтереси компанії, а такі ресурсні потенціали є найбільш стабільними, оскільки мінімально пов'язані із зовнішніми факторами [26, с.78].

У цифровому середовищі жодна комунікаційна стратегія не може бути результативною без поєднання різних інструментів впливу на аудиторію. Найчастіше саме реклама та PR працюють у зв'язці, доповнюючи одна одну, хоча виконують зовсім різні функції. Дослідники неодноразово наголошували, що ці напрями не можна розглядати як взаємозамінні: вони відрізняються логікою побудови повідомлень та підходом до роботи з аудиторією. Рекламні матеріали роблять акцент на продукті та його перевагах, створюючи швидкий стимул до дії. Натомість PR спрямований на формування довіри й сприятливого інформаційного контексту, спираючись на редакційні публікації, партнерські матеріали та інші неутручальні формати взаємодії. У підсумку реклама забезпечує короткостроковий результат, тоді як PR вибудовує довготривалі відносини та зміцнює репутаційну позицію бренда [5, с. 92].

У працях Філіпа Котлера реклама розглядається як оплачений інструмент масового інформування, за допомогою якого компанії можуть привертати увагу до власних товарів чи послуг, тоді як маркетинг, у його трактуванні, охоплює ширшу систему діяльності — від створення продукту й визначення його вартості до вибору каналів просування та організації доступності для споживача. На відміну від цих напрямів, PR виконує завдання побудови довірливих і стабільних взаємин між організацією та її аудиторією, акцентуючи на підтриманні позитивної репутації та комунікаційної стабільності. Відмінність між рекламою та PR, яку підкреслюють багато авторів, проявляється у способах впливу: реклама зазвичай працює через стандартизовані повідомлення з широким охопленням, тоді як PR орієнтується на гнучкішу, більш персоналізовану взаємодію, здатну забезпечити тривале позитивне сприйняття бренду. Саме тому PR часто розглядають як інструмент стратегічного впливу, спрямованого на поступове формування довіри.

У цифровому середовищі ці функції дедалі частіше переплітаються: знайомство користувача з брендом може починатися з таргетованої реклами, але подальше враження формується під впливом коментарів, відгуків та загального інформаційного тла, за яке вже відповідає PR. Негативні реакції аудиторії в такому контексті потребують оперативної PR-взаємодії, щоб урівноважити сприйняття бренду й утримувати позитивний імідж у конкурентному цифровому просторі.

У сучасних умовах маркетинг і PR функціонують як єдина система, що отримала назву інтегрованих комунікацій. Вони дозволяють координувати всі канали і формати комунікації — від корпоративних повідомлень і реклами до PR-активностей, спонсорства, прямих продажів, івентів та іншого — для досягнення єдиної стратегічної мети [21, с. 13]. Управління цифровими комунікаціями можна поділити на два блоки: інструментальний та змістовий. Інструментальний блок регламентує технічні аспекти роботи з окремими каналами, алгоритмами соціальних мереж і пошукових систем, а змістовий визначає, яку інформацію передавати і яким чином, орієнтуючись на стратегічні завдання бренду та його цінності. Перший блок змінюється швидко та потребує практичного опанування, тоді як другий створює концептуальну основу комунікацій і забезпечує їхню

цільову спрямованість. Розглянемо більш детально 6 основних принципів ефективної комунікації.

Принцип №1 — орієнтація на користь передбачає, що будь-яка комунікація має приносити додану цінність продукту або діяльності компанії, формуючи позитивний імідж, підтримуючи ефективність роботи та забезпечуючи умови для довгострокового розвитку. Водночас поняття користі виходить за межі суто економічного результату: ще Коносуке Мацусіта наголошував, що підприємництво є соціальним завданням, а тому організація повинна діяти так, щоб сприяти добробуту суспільства й підвищенню якості життя. Такий підхід поєднує етичність і практичність, адже суттєві фінансові результати найчастіше виникають там, де бізнес активно розвиває середовище, у якому функціонує. Прибуток у цьому розумінні не є метою, а стає наслідком створення соціально значущої цінності — саме такої логіки дотримується Ілон Маск, підкреслюючи важливість технологій, корисних для майбутнього. Тому продукт чи діяльність компанії слід розглядати як спосіб розв'язання суспільно важливої проблеми. Лише за такої умови організація може розраховувати на довіру, підтримку та позитивне ставлення з боку суспільства, що формує основу для стійкого розвитку та ефективного просування бренду [7, с. 120].

Принцип №2 — прозорість та відкритість у комунікаційній діяльності. Концепція відкритості має не лише етичне, а й практичне підґрунтя. Показовим прикладом є компанія Heinz, яка для вирізнення серед конкурентів наприкінці XIX століття почала використовувати скляну тару, що дозволяло покупцям бачити продукт і сприяло формуванню довіри та зростанню продажів. Прозорість є важливим чинником у налагодженні комунікації між бізнесом і споживачем, адже можливість самостійно оцінити якість та результати діяльності компанії формує основу для сталих взаємовідносин. У менеджменті принцип відкритості має системне значення: наприклад, у методології Scrum прозорість є однією з ключових умов ефективного управління. Її витоки перегукуються з «законом сонячного світла» у штаті Колорадо, який вимагав публічності урядових засідань та доступу громадян до офіційної інформації,

підкреслюючи, що відкритість підвищує відповідальність і зміцнює довіру між учасниками взаємодії. У добу цифрової трансформації жоден бізнес не може бути ефективним, залишаючись закритим, адже організаційна комунікабельність стає ключовою складовою конкурентоспроможності поряд з інноваційністю та адаптивністю. Прозорість у діях, звітність перед стейкхолдерами та чесність у комунікаціях формують репутаційний капітал, який забезпечує довгострокову стійкість та лояльність з боку суспільства [16, с. 63].

Принцип №3 — щирість як етична основа комунікацій. У системі критеріїв ефективності комунікацій щирість не піддається формалізованому вимірюванню, однак саме вона визначає глибину довіри до організації. Під цим поняттям доцільно розуміти відповідність між заявленими цінностями та фактичними діями компанії. Інакше кажучи, щирість проявляється у гармонії між словами й реальністю, що стоїть за ними. Її невід’ємними складовими є чесність, послідовність і готовність до правдивого висвітлення власної діяльності. Артур Пейдж, один із засновників етичних основ PR, поставив правило «говори правду» у центр своєї концепції, підкреслюючи, що відвертість є стратегічним ресурсом для взаємодії зі стейкхолдерами та основою стабільної ділової репутації [6, с. 81].

Схожої позиції дотримуються і представники сучасного бізнес-менеджменту. Так, відомий підприємець і фінансист Рей Даліо вказує, що найгірше, що може статися з організацією, — це поява фальші у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях. Втрата відповідності між задекларованими принципами та реальними діями неминуче призводить до зниження довіри з боку колективу, клієнтів і партнерів, а також до внутрішньої демотивації персоналу. З огляду на це, важливо підкреслити, що будь-які прояви удаваності, перебільшення чи імітації соціальної відповідальності швидко виявляються у відкритому інформаційному середовищі [2, с. 11].

Принцип №4 — орієнтація на позитив у комунікаційній діяльності. Позитивне мислення є одним із ключових чинників ефективної комунікації. Як підкреслював Махатма Ганді, людина є результатом власних думок, і ця теза

може бути застосована до організаційного рівня, оскільки світогляд і спосіб мислення колективу впливають на характер корпоративної комунікації, її емоційність та ефективність. Успіх компанії значною мірою залежить від того, якою енергією наповнені її повідомлення та взаємодія із зовнішнім середовищем, тому важливо, щоб комунікації мали позитивне спрямування та створювали відчуття стабільності [3, с. 92].

Американський психолог Абрахам Маслоу, автор теорії ієрархії потреб, увів поняття «позитивна психологія», яке передбачає зосередженість не лише на проблемах, а й на умовах, що сприяють процвітанню особистості [30, с. 116]. Сьогодні позитивна психологія активно застосовується у корпоративному менеджменті, зокрема в комунікаційних стратегіях, оскільки сприяє мотивації працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Позитивна комунікація виконує не лише етичну, а й прагматичну функцію. Практика показує, що суспільство охочіше реагує на добрі новини, а інформація про досягнення, запуск нових продуктів чи участь у соціальних ініціативах формує довіру та підсилює впізнаваність бренду [4, с. 80].

Принцип №5 — формування зацікавлення аудиторії. У міжособистісній взаємодії люди схильні обирати тих, хто викликає довіру й внутрішній інтерес, і цей механізм повною мірою проявляється у комунікації між брендом та споживачем. Для ефективного просування необхідно не лише інформувати, а й утримувати увагу цільової групи, створюючи зміст, який здатен емоційно вплинути, здивувати чи викликати щире захоплення. Це досягається завдяки нетривіальним сюжетам і творчим формам подачі, що поєднують текстові, візуальні та емоційні елементи [10, с. 67].

Особливий інтерес аудиторії викликають історії з особистим змістом, розказані «від першої особи», оскільки вони дають можливість ідентифікації з оповідачем і співпереживання його досвіду. Якщо головний герой органічно вписаний у контекст бренду та має риси, близькі широкій публіці, ефективність комунікації значно зростає. Такі оповіді можуть також зміцнювати репутацію компанії, оскільки демонструють реальні досягнення, досвід і розвиток. В

умовах інформаційного перенасичення цінність мають автентичні сюжети, засновані на реальних подіях і життєвому досвіді, адже вони сприймаються як достовірні та викликають довіру. Розповіді про особисті труднощі, рішення, мрії та успіхи знаходять відгук у широкої аудиторії, формуючи глибший емоційний зв'язок між брендом і споживачем. Таким чином, створення цікавого контенту є важливим інструментом розвитку ефективної та результативної комунікаційної діяльності [12, с. 480].

Принцип №6 — послідовність у комунікаційній діяльності, яка є фундаментальною характеристикою, що забезпечує системність, упорядкованість та ефективність роботи організації. Вона дозволяє координувати дії відповідно до стратегічних цілей, правильно визначати пріоритети та підтримувати цілеспрямовану реалізацію комунікаційної політики, що дає змогу оптимізувати ресурси та уникати хаотичних рішень.

Дотримання послідовності можна порівняти з попередньо визначеним сценарієм, який задає логіку дій у типових ситуаціях і дозволяє стандартизувати повторювані процеси, підвищуючи надійність результатів та зменшуючи ризики невизначеності [28, с. 17]. У цьому значенні послідовність виступає ключовим інструментом стабільності та передбачуваності, оскільки регулярні й цілеспрямовані комунікаційні дії накопичують ефект та формують стійкі асоціації з брендом. Ефективність послідовних комунікацій визначається змістом повідомлення, формою його подання та каналами поширення, адже їх оптимальне поєднання дає змогу подолати бар'єри у взаємодії з аудиторією — від інформаційного перевантаження до недовіри чи впливу зовнішніх чинників. Така системність формує стійкий стратегічний результат і сприяє досягненню довгострокових цілей організації [25, с. 120].

Таким чином, цифрові комунікації є стратегічним ресурсом сучасної організації, ефективність якого визначається як різноманіттям каналів, так і дотриманням принципів та моделей їх управління. Сформоване теоретичне підґрунтя є основою для подальшого аналізу практики управління цифровими комунікаціями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Епірок Україна» та структура його цифрових комунікацій

ТОВ «Епірок Україна» функціонує як національна структурна одиниця міжнародної групи Ерігос, котра спеціалізується на розробленні та постачанні інноваційних рішень для гірничодобувної та будівельної галузей. Підприємство офіційно розпочало свою діяльність 10 січня 2007 року, що підтверджується даними державної реєстрації. Юридична адреса компанії визначена у місті Києві за місцем розташування: проспект Івасюка Володимира, 10-А, корпус 5-А. В Україні підприємство представлено офісами у Києві, Кривому Розі, Горішніх Плавнях та Коростені, що дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів у різних регіонах [1].

Власником українського підрозділу є шведська компанія Epiroc Rock Drills Aktiebolag, яка володіє усім пакетом корпоративних прав та формує стратегічний вектор його розвитку. Керівництво поточними операційними процесами здійснює директор Володимир Часник, що свідчить про наявність локального управлінського центру, інтегрованого у глобальну систему корпоративної взаємодії. Розмір статутного капіталу ТОВ «Епірок Україна» перевищує 50 млн грн, саме такий фінансовий фундамент забезпечує підприємству стійкість, можливість реалізації масштабних проєктів та гарантує потенціал для подальшого зростання на українському ринку промислового обладнання.

Напрями діяльності ТОВ «Епірок Україна» формують багатокomпонентну систему технологічного й сервісного забезпечення промислових споживачів. Ключовим сегментом виступає виконання робіт, пов'язаних із технічним наглядом, діагностикою та відновленням працездатності обладнання. Через цей

напрям компанія забезпечує стабільність виробничих процесів партнерів і запобігає передчасному зносу техніки, що є критичним фактором для підприємств добувної та будівельної індустрії. Поряд із сервісними роботами одним із провідних напрямів діяльності підприємства становить продаж технічних рішень для промисловості. Компанія здійснює як оптову, так і роздрібну реалізацію гірничодобувних машин, а також телекомунікаційного та обчислювального обладнання. Наявність у портфелі продукції різнотипних товарних груп дозволяє клієнтам отримувати комплексні технологічні рішення від одного постачальника, що зменшує транзакційні витрати й оптимізує перебіг відповідних процедур планування закупівель [1].

Окрему, концептуально значущу нішу в структурі діяльності займає розвиток послуг із надання техніки в оренду. Цей формат взаємодії дає можливість підприємствам уникати значних одноразових капітальних вкладень, оптимізувати структуру витрат і використовувати сучасне обладнання лише тоді, коли воно дійсно необхідне. Також помітну позицію у загальній структурі роботи займає впровадження цифрових рішень та модернізаційних технологій, спрямованих на удосконалення продуктивності процесів експлуатації техніки, що поступово набуває стратегічного значення в діяльності ТОВ «Епірок Україна». У межах цього напрямку компанія не лише консультує клієнтів щодо питань цифровізації й оптимізації виробничих процесів, а й пропонує спеціалізоване додаткове обладнання, що інтегрується з основними машинами та розширює їхні функціональні можливості. Такі цифрові та технічні рішення забезпечують можливість покрокового моніторингу експлуатаційних показників техніки, що сприяє оптимізації витрат на її утримання та підвищенню продуктивності операцій.

Організаційна структура ТОВ «Епірок Україна» (рис 2.1) має функціональну конфігурацію та об'єднує кілька стратегічно важливих управлінських блоків. На чолі компанії — директор, який координує діяльність основних відділів: бухгалтерського, фінансового, кадрового, технічного, регіонального, сервісного та охорони праці. До складу входять: головний

бухгалтер з підпорядкованими бухгалтерами, бізнес-контролер і кредитний контролер, менеджер з персоналу з бізнес-підтримкою та адміністратором автопарку, керівник групи технічно-матеріального забезпечення з логістами та комірниками, менеджер з регіонального розвитку з інженерами з продажу, інженер з охорони праці та начальник служби сервісного обслуговування з регіональними керівниками. Така структура створює умови для ефективної взаємодії між відділами, чіткого розподілу функцій і високої керованості усіх бізнес-процесів.

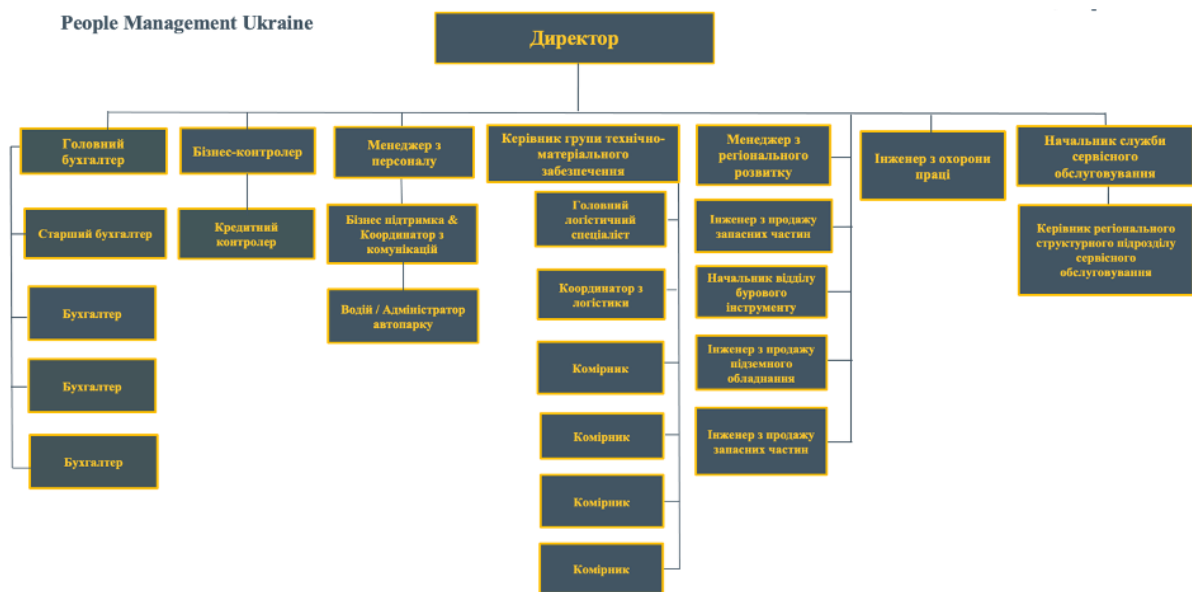


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Продуктовий портфель компанії включає бурові установки, гідравлічні навісні агрегати, машини для навантаження та транспортування матеріалів, а також обладнання для знесення будівель і дробарки. Значну увагу приділено цифровим рішенням: автоматизації оперативної послідовності, управлінню даними, електронному документообігу та платформам для контролю технічного стану інструментальних рішень. Комплексне сервісне обслуговування та надання запасних частин забезпечує безперервність роботи клієнтів і високу надійність експлуатації устаткування. Продукція компанії не лише охоплює

широкий асортимент гірничо-будівельних інженерних систем, але й вирізняється високими стандартами якості та технологічними перевагами. В основі кожного рішення Epiroc лежить прагнення поєднати ефективність, безпеку та сталий розвиток виробництва. Саме ці характеристики визначають конкурентоспроможність техніки компанії на українському та світовому ринках (рис 2.2)



Рисунок 2.2 – Ключові характеристики продукції ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Особливістю компанії є активна цифровізація інтраорганізаційних процесів. Під час військових дій в Україні впроваджено електронний документообіг, що дозволило скоротити часовий цикл опрацювання та погодження документації з кількох тижнів до декількох секунд і в результаті зменшити офісні витрати на половину. Цей приклад демонструє високий рівень адаптивності організації до зовнішніх викликів та результативне впровадження цифрових рішень у виробничі процеси для управління внутрішнім операційним середовищем. Для підтримання якісних параметрів продукції, виконання норм охорони праці та екологічної безпеки компанія впровадила інтегровану систему менеджменту (IMS), яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO

14001 та ISO 45001. Такі зміни оптимізують внутрішні операційні механізми та посилюють довіру з боку клієнтських і партнерських структур.

Високий рівень технологічної оснащеності, широка регіональна присутність та активізація цифрово-технологічних трансформацій забезпечують ТОВ «Епірок Україна» стабільні позиції на національному ринку промислових агрегатів. Водночас функціонування у конкурентному середовищі потребує постійного моніторингу ринкової ситуації та порівняльної оцінки діяльності інших компаній галузі. З цією метою здійснено аналіз основних конкурентів підприємства на українському ринку гірничо-будівельного обладнання. Дослідження конкурентного ландшафту є необхідним для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо позиціонування бренду, оптимізації продуктової лінійки та вдосконалення сервісної політики підприємства. Зведені дані подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних конкурентів [1]

Конкурент	Походження / представництво в Україні	Основні продукти	Ключові переваги	Слабкі сторони
Sandvik Mining & Construction	Швеція; офіційне представництво в Україні	Бурові установки, навантажувачі, дробильне обладнання	Висока надійність, широкий асортимент, сильний сервіс	Висока вартість техніки, складна логістика постачання
Atlas Copco Ukraine	Швеція; дочірня компанія	Компресори, бурові установки, енергосистеми	Відомий бренд, ефективні компресорні рішення	Обмежений фокус на гірничодобувному секторі
Caterpillar Inc.	США; дилери “Zeppelin Україна”, “Borusan Cat”	Кар’єрна та будівельна техніка	Глобальна мережа, потужна маркетингова підтримка	Високі ціни, сервіс не спеціалізований на бурінні
Komatsu Ukraine	Японія; офіційні партнери	Кар’єрна, навантажувальна техніка	Надійність, масовість, впізнаваність	Менший рівень цифровізації, слабка локальна підтримка

Джерело: сформовано автором

Зіставлення даних, відображених у таблиці, дає підстави стверджувати, що ринок характеризується високим рівнем технологічної конкуренції, де ключові гравці пропонують схожі за функціоналом рішення, але відрізняються рівнем автоматизації, ціною та якістю сервісу. Компанії Sandvik і Epiroc демонструють найвищий рівень інноваційності, тоді як Caterpillar та Komatsu зосереджені на універсальній кар'єрній і будівельній техніці.

Таким чином, ТОВ «Епірок Україна» конкурує не лише за ціну, а й за ефективність, енергоощадність та швидкість сервісної підтримки, що є детермінуючими факторами споживчого вибору для корпоративних клієнтів. Детальніше критерії оцінки продемонстровано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності за ключовими критеріями на ринку гірничо-будівельного обладнання України [1]

Критерій оцінки	Epiroc Україна	Sandvik	Atlas Copco	Caterpillar	Komatsu
Інноваційність технологій	★★★★	★★★★	★★★	★★	★★
Енергоефективність та екологічність	★★★★	★★★	★★★★	★★	★★
Сервісна підтримка в Україні	★★★★	★★★	★★	★★	★★
Доступність запасних частин	★★★★	★★★	★★★★	★★	★★
Цінова політика (доступність)	★★	★★	★★	★★	★★★
Імідж та впізнаваність бренду	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★
Інтегровані цифрові рішення (automation, smart-системи)	★★★★	★★★	★★	★★	★
Рівень адаптації до українського ринку	★★★★	★★★	★★	★★	★★
Середній індекс конкурентоспроможності	3.8 / 5	3.5 / 5	3.2 / 5	3.0 / 5	2.8 / 5

Джерело: сформовано автором

Структурований аналіз таблиці 2.2, у якій п'ять зірок позначають максимальне значення критерію, а одна — мінімальне, дає змогу дійти висновку,

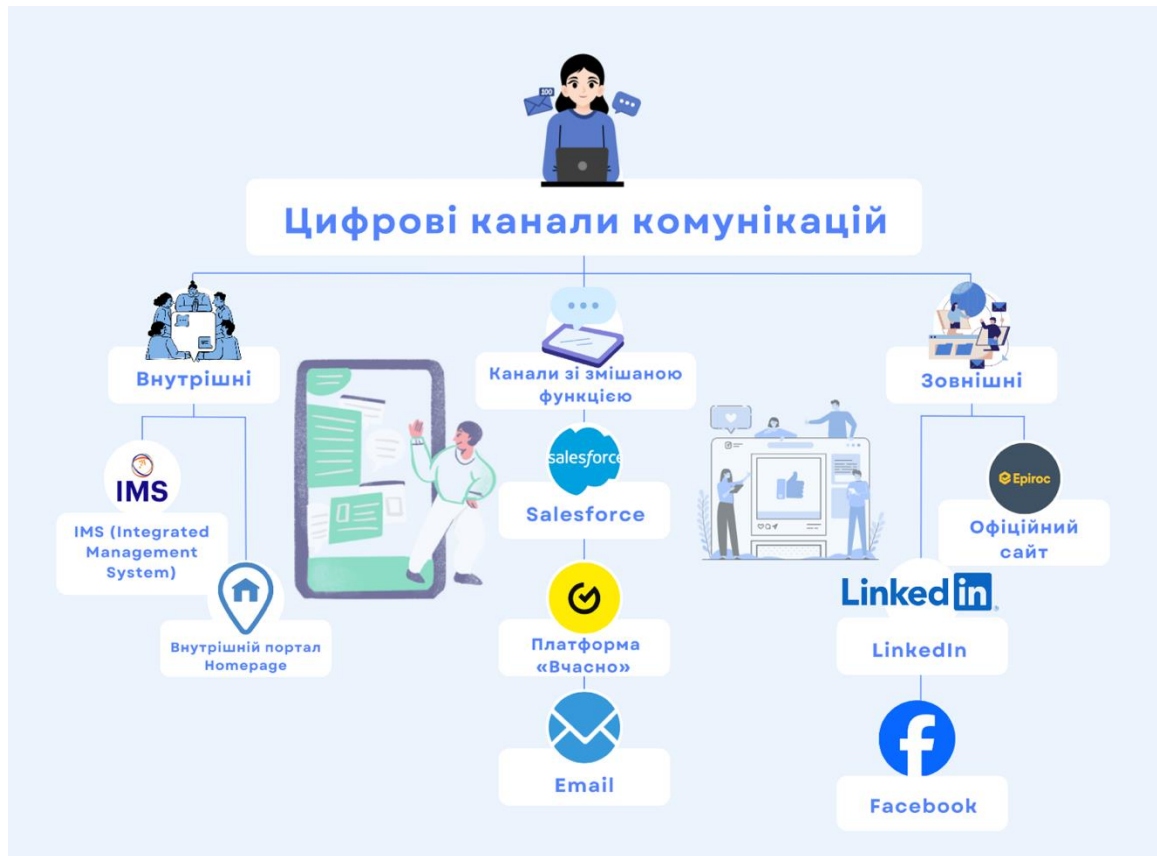
що ТОВ «Епірок Україна» посідає провідні позиції за більшістю ключових критеріїв, зокрема в напрямках інноваційності, цифровізації та рівня сервісу. Основними конкурентами залишаються Sandvik і Atlas Copco, котрі мають схожий рівень технологічності, однак поступаються у швидкості локальної підтримки клієнтів в Україні. Водночас Caterpillar та Komatsu мають потужний бренд і масштаб, але не орієнтовані на спеціалізоване бурове обладнання, що обмежує їхню частку у цьому сегменті.

Таким чином, ТОВ «Епірок Україна» репрезентує значний рівень конкурентоспроможності завдяки поєднанню інноваційних smart-рішень, енергозберігальних технологічних підходів та розвиненої системи сервісного обслуговування. Активне впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності операцій та консолідації позицій підприємства у структурі національного ринку.

Цифрові канали комунікацій (рис 2.3) слугує інституційно значущою складовою управлінської архітектури підприємства, забезпечуючи ефективну взаємодію як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами та клієнтами. Комплексне вивчення функціонування цих каналів дозволяє оцінити дієвість комунікаційних механізмів і їх вплив на бізнес-процеси. Так, внутрішні канали комунікації компанії включають IMS (Integrated Management System) та внутрішній портал Noмерage, які підтримують інституційну систему інформаційного забезпечення та координують роботи співробітників. IMS являє собою платформу для управління корпоративними процесами, стандартами та політиками організації, а система охоплює документи щодо охорони праці, якості, екології та безпеки, а також внутрішні інструкції. Використання IMS гарантує працівникам доступ до релевантної інформації стосовно корпоративних процедур та стандартів, дозволяє проводити аудити і навчання, а також контролювати виконання вимог компанії, що послаблює можливість виникнення регуляторних відхилень та підвищує продуктивний потенціал внутрішніх процесів. Внутрішній портал Noмерage, у свою чергу, забезпечує співробітників новинами компанії, внутрішніми оголошеннями та доступом до інших

корпоративних ресурсів, таких як IMS, Salesforce, HR-системи та IT-підтримка. Портал сприяє підвищенню прозорості організаційно-управлінських циклів та залученості працівників у корпоративне життя, створюючи умови для централізованого доступу до необхідної інформації [31, с. 120].

Рисунок 2.3 – Цифрові канали комунікацій, які використовує компанія «Епірок



Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Salesforce та платформа «Вчасно» виконують змішану функцію, поєднуючи внутрішню та зовнішню комунікацію. Так, Salesforce є CRM-системою, що дозволяє вести облік запитів, комерційних пропозицій, контрактів та історії взаємодії з клієнтами. Менеджери з продажу та сервісні команди реєструють запити клієнтів, планують зустрічі та використовують аналітичні дані для прогнозування потреб і оптимізації процесів. Платформа «Вчасно» дозволяє координувати завдання між віддаленими командами, відстежувати

динаміку та якість виконання робіт та забезпечує оперативний обмін інформацією всередині організації. Таким чином використання цих каналів сприяє інтеграції процесів управління, прискоренню прийняття рішень та удосконаленню сервісної інфраструктури.

Слід зауважити, що структурно суттєва складова внутрішніх та зовнішніх комунікаційних потоків ТОВ «Епірок Україна» реалізується через корпоративну електронну пошту, яка виступає ефективним засобом організації ділового обміну інформацією між працівниками компанії, її структурними підрозділами, а також у взаємодії з замовниками, партнерськими інституціями та постачальниками технічних рішень. Використання електронної пошти сприяє утриманню комунікацій у межах офіційного дискурсу, забезпечує оперативність реагування та дозволяє документально фіксувати домовленості. Крім того, електронна пошта створює критичну основу для систематизації внутрішніх процесів та посиленні інформаційної відкритості комунікацій, що відповідає корпоративним стандартам міжнародної групи Epiroc [1].

До зовнішніх цифрових каналів компанії належить соціальна мережа Facebook, котра використовується для формування ефективного інформаційного контакту з клієнтськими та партнерськими групами про нові продукти, послуги та корпоративні події. Платформа дозволяє публікувати новини компанії, проводити опитування та отримувати фідбек від аудиторії, а також застосовувати таргетовану рекламу для підвищення впізнаваності бренду. Інформаційний потенціал Facebook дозволяє підприємству оперативно відслідковувати та адресувати запити ринку та формувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечуючи додаткові можливості для маркетингової аналітики. Поряд із реалізацією власних функцій, цифрові канали компанії перебувають у постійній взаємодії, формуючи узгоджену систему управління інформаційними потоками.

2.2. Аналіз ефективності цифрових каналів комунікацій та їхній вплив на бізнес-процеси підприємства

Інтеграція корпоративних платформ забезпечує безперервний обмін даними між адміністративними, сервісними та комерційними підрозділами компанії [32, с. 119]. Цифрові канали комунікацій виступають ключовою ланкою у взаємозв'язку між бізнес-процесами, оскільки саме через них здійснюється передача, обробка та аналітика управлінської інформації. Для ілюстрації цих процесів розроблено схему основних потоків даних між цифровими інструментами підприємства (додаток А).

Пірамідальна структура цифрових каналів комунікацій ТОВ «Епірок Україна» відображає ієрархію інформаційних потоків у компанії. На верхньому рівні розташовано Facebook — зовнішній канал, який забезпечує комунікацію з клієнтами, розширює брендову присутність у інформаційному просторі та формує імідж підприємства. Середній рівень утворюють Salesforce та «Вчасно», котрі виконують змішану функцію — поєднують внутрішню взаємодію між підрозділами та зовнішній обмін інформацією з партнерами. Вони забезпечують централізоване управління клієнтськими даними, документообігом і моніторинг і регулювання бізнес-процесів.

Базу піраміди становлять IMS, Homepage та Email — внутрішні системи, що відповідають за інформаційне забезпечення, структурну координацію діяльності персоналу та підтримання оперативних інформаційних зв'язків між співробітниками. Така побудова демонструє, що цифрові канали компанії утворюють єдину інтегровану систему, де інформація рухається від внутрішніх процесів до зовнішніх комунікацій, забезпечуючи цілісність і прозорість корпоративної взаємодії [1].

Визначена структура цифрових каналів комунікацій демонструє їх ієрархічну побудову, однак ефективність системи забезпечується саме завдяки глибокій інтеграції між окремими платформами. Для розуміння механізму цієї взаємодії доцільно розглянути ключові зв'язки між провідними цифровими інструментами, що використовуються в діяльності ТОВ «Епірок Україна». Зокрема, CRM-система Salesforce виступає центральною ланкою цифрової взаємодії. Вона інтегрована з електронною поштою та системою «Вчасно», що

дає змогу автоматично синхронізувати документообіг і листування з клієнтами. Будь-які запити або комерційні пропозиції, надіслані через електронну пошту, автоматично фіксуються у Salesforce як клієнтські звернення. Це дозволяє уникати дублювання інформації та забезпечує прозорість у відстеженні історії комунікацій.

Система «Вчасно» підключена до внутрішніх процесів через IMS, що забезпечує швидку передачу підписаних електронних документів безпосередньо у внутрішню базу компанії. Така інтеграція зменшує ручні операції, підсилює оперативність у погодженні договірної документації і формує цифровий архів документів, доступний для відповідальних працівників.

Водночас IMS синхронізується з Salesforce і корпоративною електронною поштою, що дозволяє менеджерам відслідковувати виконання внутрішніх завдань, пов'язаних із клієнтськими кейсами або сервісними заявками. У результаті формується наскрізний процес: від комерційного запиту клієнта — до його обробки, узгодження договорів, виконання робіт і звітування. Корпоративний сайт (Homepage) інтегрований із CRM-системою через механізм зворотного зв'язку: заявки, залишені користувачами на сайті, автоматично передаються до Salesforce, де вони опрацьовуються відповідно до встановлених корпоративних стандартів. Інтеграція соціальних мереж здійснюється не напряму, а через аналітичні модулі Salesforce та внутрішню систему звітності підприємства. Показники взаємодії аудиторії (рівень залучення, переходи, коментарі) автоматично передаються до CRM, де вони опрацьовуються для подальшого вивчення поведінкових характеристик клієнтів і оцінювання результативності маркетингових кампаній [1].

Загалом така модель взаємодії формує єдиний цифровий контур комунікацій, у межах якого інформація передається безперервно між системами. Це не лише скорочує час ухвалення управлінських рішень, а й гарантує скоординованість дій між підрозділами, що є критично важливим для ефективного функціонування великої міжнародної компанії, якою є ТОВ «Епірок Україна».

Оцінювання ефективності цифрових каналів комунікації в ТОВ «Епірок Україна» спрямоване на визначення частоти їх використання та ідентифікацію інструментів, що забезпечують найвищу результативність інформаційної взаємодії й підтримують узгодженість управлінських процесів. Для цього застосовано експертно-аналітичний метод, котрий поєднує умовні кількісні критерії з якісними характеристиками, що всебічно відображають рівень технологічної інтегрованості, швидкість та якість комунікаційних потоків.

Оцінювання рівня активності кожного каналу здійснювалося на основі узагальнення даних внутрішньої звітності, спостережень за роботою персоналу та експертних оцінок, де одиницею вимірювання є умовний бал. Для порівняння всім каналам було присвоєно умовні відсоткові показники, що відображають частку їх застосування у загальній структурі корпоративних комунікацій. Такий підхід дозволив визначити, які цифрові інструменти виступають концептуально важливою складовою бізнес-операцій компанії та забезпечують найвищий рівень ефективності. Результати аналізу представлені у таблиці 2.3, де подано інтегральні оцінки ефективності цифрових каналів комунікацій, розраховані за п'ятьма ключовими критеріями, що комплексно відображають рівень розвитку інформаційної взаємодії у межах підприємства. Оцінювання здійснювалося за шкалою від одного до п'яти балів, де п'ять відповідає найвищому рівню відповідності критерію, а один — мінімальному рівню, що дозволяє чітко диференціювати сильні та слабкі сторони кожного каналу.

Кожен показник характеризує окрему сторону функціонування каналу, а їх сукупність дозволяє сформувати інтегральну оцінку ефективності. Так, наприклад, показник частоти використання відображає, наскільки активно певний канал застосовується у повсякденній діяльності компанії. Максимальне значення (5 балів) відповідає інструментам, що використовуються щоденно більшістю працівників (наприклад, електронна пошта), тоді як 3–4 бали отримують системи з обмеженим колом користувачів або допоміжними функціями (IMS, Номерpage). Швидкість обміну інформацією характеризує оперативність передачі даних: найвищі оцінки мають Salesforce та Email, що

забезпечують миттєву взаємодію, тоді як портали з проміжними етапами доступу отримали середні показники.

Таблиця 2.3 – Оцінка цифрових каналів комунікації ТОВ «Епірок Україна» за основними критеріями ефективності [1]

Канал комунікації	Частота використання (1–5)	Швидкість обміну (1–5)	Зручність користування (1–5)	Рівень безпеки (1–5)	Інтегрованість у систему (1–5)	Середній бал
Електронна пошта	5	5	4	3	4	4.2
Salesforce	4	5	4	5	5	4.6
«Вчасно»	4	4	5	5	4	4.4
IMS	3	4	3	5	5	4.0
Homepage	3	3	4	4	3	3.4
Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn)	2	4	4	3	2	3.0

Джерело: сформовано автором

Зручність користування визначається інтерфейсом, навігацією та потребою у навчанні — найзручнішою визнано систему «Вчасно», тоді як IMS потребує більше технічних знань. Безпека оцінюється за рівнем захисту даних і відповідністю корпоративним стандартам: найвищі бали мають Salesforce і «Вчасно», в той час як пошта та соцмережі мають нижчий рівень через людський фактор. Нарешті, інтегрованість у внутрішні процеси демонструє, наскільки канал пов'язаний із CRM, ERP чи іншими системами. Максимальні оцінки отримали Salesforce та IMS, тоді як соцмережі залишаються ізольованими від внутрішньої інфраструктури.

Графічне відображення (додаток Б) результатів у формі радарної діаграми дає можливість здійснити порівняльну оцінку ступеня зрілості окремих комунікаційних каналів за п'ятьма ключовими параметрами та визначити лідерів серед них.

Отже, аналіз засвідчує, що комунікаційними інструментами цифрової взаємодії з найбільшою операційною ефективністю у ТОВ «Епірок Україна» є

Salesforce та «Вчасно», які характеризуються високими оціночними показниками за більшістю критеріїв. Вони інтегровані у внутрішні бізнес-процеси, забезпечують безпечний обмін даними та підвищують ступінь прозорості інформаційних потоків підприємства, в той час, як електронна пошта залишається універсальним і найчастіше використовуваним інструментом, однак потребує підсилення захисту інформації. IMS та NoPage виконують підтримувальну роль, а соціальні мережі формують зовнішній інформаційний контур компанії, підвищуючи її публічну впізнаваність.

Для забезпечення високого рівня достовірності та валідності результатів аналізу цифрових комунікаційних каналів ТОВ «Епірок Україна» проведено додаткове експертне оцінювання за вісьмома допоміжними критеріями, які дозволяють комплексно охарактеризувати не лише функціональну, а й організаційну та соціальну ефективність комунікаційних інструментів.

Рівень залученості користувачів оцінювався за часткою співробітників, котрі регулярно користуються певним каналом у процесі виконання своїх посадових обов'язків: чим ширше охоплення персоналу, тим вищою вважалася оцінка. Рівень автоматизації визначався за тим, наскільки система здатна виконувати рутинні дії без участі людини — наприклад, формувати звіти, надсилати нагадування чи автоматично обробляти документи. Оцінка економічної доцільності базувалася на порівнянні витрат на використання, ліцензування, технічну підтримку та навчання персоналу, що дозволило співвідносити вартість підтримки кожного каналу з отриманими вигодами.

Аналітичні можливості оцінювалися через наявність функцій збору, аналізу та візуалізації даних, які сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Показник якості двосторонньої комунікації відображав спроможність каналу забезпечувати швидкий і стабільний обмін повідомленнями між учасниками, тоді як критерій підтримки корпоративної культури показував, наскільки активно канал використовується для інформування працівників, поширення цінностей компанії та підтримання командного духу. Рівень задоволеності користувачів визначався на основі

узагальнення відгуків працівників щодо зручості, стабільності і корисності каналів, а показник інформаційного навантаження характеризував кількість повідомлень і документів, що проходять через канал упродовж певного періоду, відображаючи інтенсивність його використання.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою експертами з адміністративного, технічного та сервісного підрозділів компанії, а для кожного критерію визначалося середнє значення, яке наведено у таблицях нижче. Водночас усі критерії умовно було поділено на дві групи — організаційно-технічну (табл. 2.4) та поведінково-комунікаційну (табл. 2.5), що дозволяє інтегрувати технічні, організаційні та поведінкові аспекти цифрової взаємодії, забезпечуючи комплексне бачення ефективності комунікаційної системи ТОВ «Епірок Україна».

Таблиця 2.4 – Оцінка цифрових каналів комунікації ТОВ «Епірок Україна» за організаційними критеріями [1]

Цифровий канал	Рівень залученості користувачів (1–5)	Рівень автоматизації процесів (1–5)	Економічна доцільність (1–5)	Інформаційне навантаження (1–5)	Середній бал
Електронна пошта	5	2	1	5	3.3
Salesforce	4	5	4	3	4.0
«Вчасно»	4	4	3	3	3.5
IMS	3	4	4	2	3.3
Homepage	3	2	2	2	2.3
Соціальні мережі	2	3	3	3	2.8

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що у критерію «економічна доцільність» 1 бал означає найнижчі витрати, 5 — найвищі; а у критерію «інформаційне навантаження» 1 — низьке, 5 — високе навантаження.

Таблиця 2.5 – Оцінка цифрових каналів комунікації ТОВ «Епірок Україна» за функціонально-поведінковими критеріями [1]

Цифровий канал	Аналітичні можливості (1–5)	Якість двосторонньої комунікації (1–5)	Підтримка корпоративної культури (1–5)	Рівень задоволеності користувачів (1–5)	Середній бал
Електронна пошта	2	5	3	5	3.8
Salesforce	5	5	3	4	4.3
«Вчасно»	4	4	2	5	3.8
IMS	4	3	4	3	3.5
Homepage	2	2	5	4	3.3
Соціальні мережі	3	5	4	4	4.0

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінки, найкращі результати продемонстрували системи Salesforce і «Вчасно», котрі мають високі показники за більшістю організаційних та функціональних критеріїв. Електронна пошта продовжує залишатися масовим і зручним засобом комунікації, проте характеризується підвищеним інформаційним навантаженням і низьким рівнем автоматизації, а соціальні мережі та Homepage виконують допоміжну роль, формуючи інформаційний та іміджевий контури цифрової присутності компанії.

З метою узагальнення результатів проведеної аналітичної оцінки побудовано підсумкову діаграму (рис 2.4), що відображає середні інтегральні значення ефективності всіх цифрових каналів комунікації ТОВ «Епірок Україна».

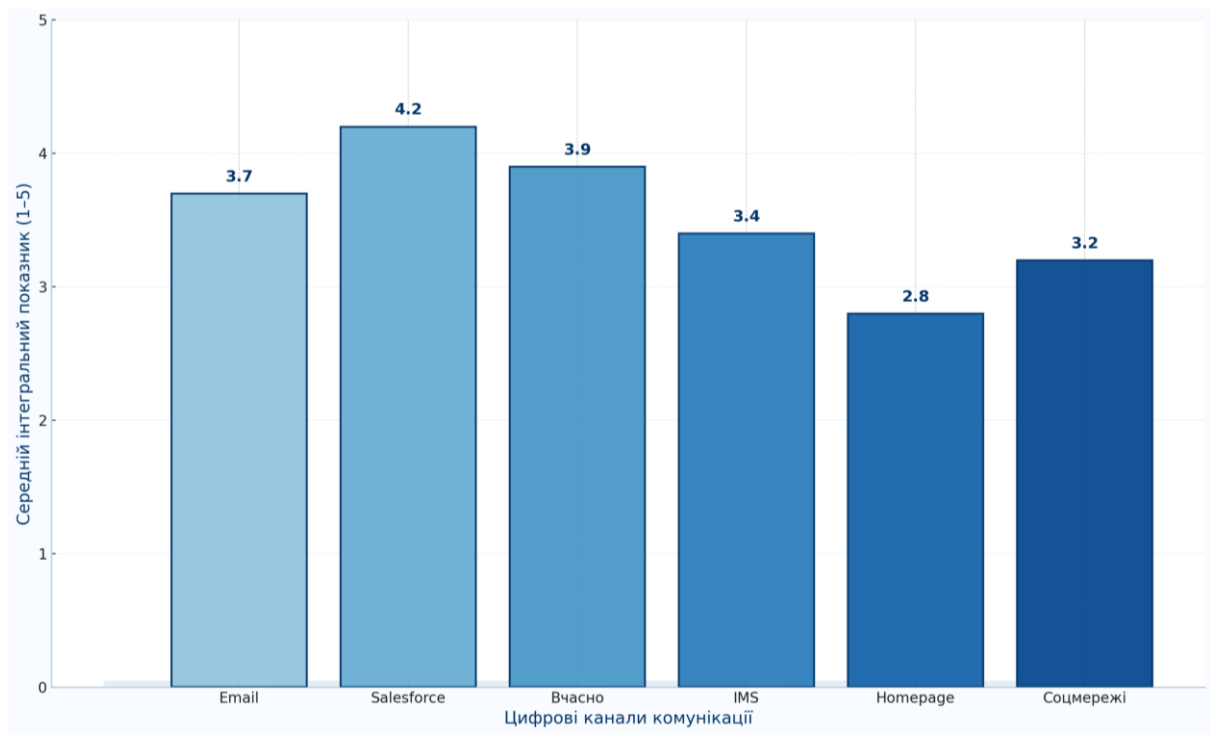


Рисунок 2.4 – Узагальнене порівняння ефективності цифрових каналів комунікації ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Дослідження засвідчило, що ТОВ «Епірок Україна» функціонує як структурно впорядкована та технологічно зріла компанія, у якій цифрові канали є основою управлінської взаємодії. Внутрішні й зовнішні інформаційні потоки поєднані в єдиний цифровий контур, що забезпечує узгодженість дій підрозділів і стабільність бізнес-процесів, а найбільшу прикладну цінність для операційної діяльності мають системи Salesforce та «Вчасно», які поєднують високий рівень автоматизації, безпеки й аналітичних можливостей. У цілому наявна система цифрових комунікацій істотно підсилює управлінський потенціал підприємства та його ринкову стійкість.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЕПІРОК УКРАЇНА»

3.1 Формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»

В епоху домінування цифрових технологій та глибокої трансформації комунікаційних систем ефективне управління інформаційними потоками стає ключовим чинником конкурентоспроможності промислових підприємств. Для ТОВ «Епірок Україна», що поєднує складну організаційну структуру, велику кількість внутрішніх і зовнішніх контактів та активну взаємодію з міжнародними підрозділами Epiroc Group, формування цілісної стратегії управління цифровими комунікаціями є необхідною умовою сталого розвитку. Цифрові канали, які вже функціонують в межах компанії, зокрема IMS, Salesforce, «Вчасно», Homepage, корпоративна електронна пошта та соціальні мережі, утворюють потужне підґрунтя для побудови інтегрованого комунікаційного середовища. Водночас фрагментарність їх використання, відсутність єдиних регламентів і чіткої аналітичної системи оцінювання ефективності свідчать про потребу у стратегічному підході до їх управління.

Розроблення стратегії управління цифровими комунікаціями передбачає створення єдиного, узгодженого середовища інформаційної взаємодії, у якому всі системи функціонують взаємопов'язано, забезпечуючи безперервний обмін даними між підрозділами, клієнтами та партнерами. Основна мета цієї стратегії полягає у формуванні сучасної моделі комунікаційного менеджменту, що поєднує технологічну інтеграцію, аналітичну прозорість, корпоративну культуру та інформаційну безпеку. Її впровадження дозволить пришвидшити прийняття рішень, зменшити часові витрати на обробку документів, удосконалити

внутрішні процеси та підвищити результативність взаємодії з партнерами й клієнтами.

Для реалізації стратегії доцільно створити внутрішню команду управління цифровими комунікаціями (Digital Communication Team). Її склад може бути таким:

- керівник цифрових комунікацій (Digital Communication Manager) — координує всі процеси, відповідає за впровадження стратегічних ініціатив і комунікує з головним офісом Epiroc Group;
- адміністратор CRM-системи Salesforce — контролює клієнтські дані, формує звіти та забезпечує аналітичну підтримку продажів;
- фахівець із внутрішніх комунікацій — адмініструє портали IMS і Nomerpage, відповідає за інформаційне наповнення, оголошення, навчальні матеріали;
- менеджер із зовнішніх комунікацій (PR & SMM) — керує активністю у Facebook, LinkedIn та інших медіа, забезпечує узгодженість контенту з корпоративним стилем;
- IT-координатор — відповідає за технічну інтеграцію каналів, безпеку даних і підтримку користувачів.

Команда працює під безпосереднім керівництвом директора підприємства, а її діяльність координується з глобальними комунікаційними політиками Epiroc Group.

Зміст стратегії управління цифровими комунікаціями охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, котрі формують основу комплексного розвитку системи. Передусім йдеться про інтеграційний аспект, що передбачає створення єдиного інформаційного простору, в межах якого IMS, Salesforce, «Вчасно» та Nomerpage взаємодіють через спільну платформу з уніфікованим доступом до даних. Такий підхід забезпечує автоматичну синхронізацію документів, комерційних запитів, звітів і внутрішньої переписки, усуваючи дублювання інформації та знижуючи ризики втрати даних. Вагому роль у реалізації цієї концепції відіграє аналітичний напрям, що передбачає впровадження

інструментів моніторингу ефективності комунікацій. Розроблення інтегрованої аналітичної панелі на базі CRM-системи Salesforce дає змогу візуалізувати ключові показники діяльності — швидкість реакції на запити, активність персоналу, навантаження на комунікаційні канали та рівень задоволеності користувачів, що сприятиме переходу від інтуїтивного управління до системи прийняття рішень на основі фактичних даних.

Не менш значущим компонентом є організаційно-регламентаційний напрям, який передбачає впровадження внутрішнього документа «Digital Communication Policy». У ньому мають бути визначені принципи цифрової взаємодії, порядок використання корпоративних інструментів, стандарти інформаційної безпеки, регламентовані вимоги до формату та стилю ділових комунікацій та правила етичного спілкування. Стандартизація комунікацій сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню корпоративної дисципліни та забезпеченню інформаційної цілісності підприємства. Поряд із цим стратегія передбачає культурно-освітній аспект, котрий пов'язаний із розвитком цифрової компетентності працівників і формуванням позитивного ставлення до інновацій. Запровадження системи коротких навчальних модулів, тренінгів і програми «Digital-амбасадори Epiroc» дозволить залучити працівників до процесу трансформації, підвищити ступінь сформованості користувацької активності та зміцнити корпоративну культуру.

Реалізація зазначених напрямів передбачає поступове впровадження стратегії у кілька етапів (рис. 3.1).

Запропонована стратегія управління цифровими комунікаціями має рекомендаційний характер і може бути впроваджена на підприємстві в межах подальшого етапу цифрової трансформації. Її реалізація не потребує кардинальної перебудови організаційної структури, а передбачає поступове вдосконалення наявних процесів шляхом інтеграції інформаційних систем, автоматизації обміну даними та розширення аналітичних можливостей. Такий підхід дозволяє зберегти стабільність функціонування підприємства, одночасно

підвищуючи ефективність управлінських рішень і якість внутрішньої та зовнішньої взаємодії.

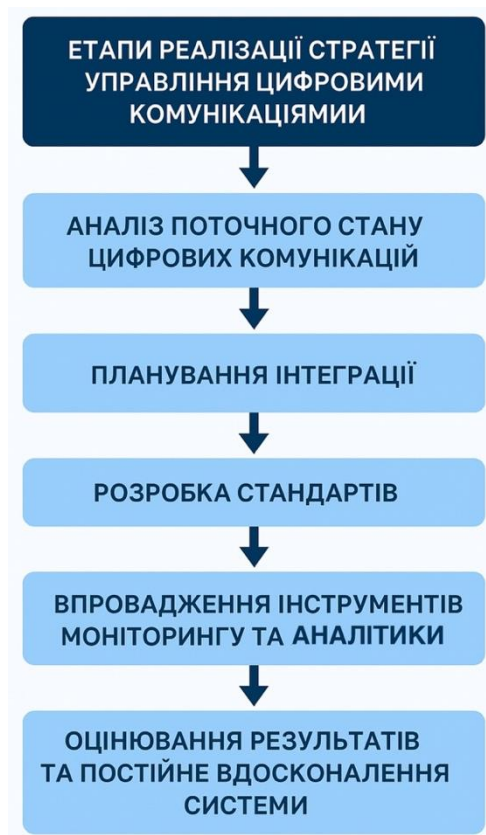


Рисунок 3.1 – Етапи реалізації стратегії управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

В межах даного дослідження стратегія розглядається як практичний інструмент удосконалення системи корпоративних комунікацій ТОВ «Епірок Україна», який може бути застосований у середньостроковій перспективі після ухвалення відповідних управлінських рішень. Реалізація стратегії передбачає виконання комплексу організаційно-технічних заходів, описаних у подальших підрозділах цього розділу, зокрема впровадження інструментів аналітики, автоматизації документообігу та систематизації внутрішньої взаємодії.

Необхідною складовою стратегії є визначення ключових показників ефективності, що дозволяють оцінити успішність реалізації комунікаційних

змін. До таких індикаторів належать швидкість обробки клієнтських запитів, частка документів, підписаних у цифровому форматі, рівень активності співробітників у корпоративних системах, кількість автоматизованих операцій, показники інформаційної безпеки та динаміка залучення аудиторії у соціальних мережах. Вимірювання цих параметрів (табл 3.1) забезпечить зворотний зв'язок і дозволить коригувати управлінські дії відповідно до поточних результатів.

Таблиця 3.1 – Ключові показники ефективності (KPI) [1]

Напрямок	Показник	Цільове значення
Оперативність комунікацій	Середній час відповіді на запит клієнта	≤ 3 години
Ефективність документообігу	Частка електронних документів, підписаних через «Вчасно»	$\geq 85\%$
Залученість персоналу	Частка працівників, які активно користуються IMS/Homepage	$\geq 90\%$
Інформаційна безпека	Кількість інцидентів витоку або втрати даних	0
Зовнішня комунікація	Рівень залученості у Facebook/LinkedIn (Engagement Rate)	+25%
Узгодженість процесів	Частка автоматизованих комунікаційних операцій	$\geq 70\%$

Джерело: сформовано автором

Запровадження таких метрик дозволить систематично вимірювати прогрес реалізації стратегії та своєчасно коригувати комунікаційну політику.

Розроблення стратегії також потребує врахування потенційних ризиків і бар'єрів її впровадження. Серед основних викликів можна виділити недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників, опір змінам, складнощі з технічною інтеграцією систем і ризики витоку конфіденційних даних. Подолання цих проблем можливе шляхом поетапного навчання персоналу, створення безпечної інфраструктури з багаторівневим захистом, упровадження двофакторної автентифікації та чіткої політики доступу до інформації. Особливе значення має внутрішня комунікаційна підтримка змін — пояснення працівникам переваг нової системи та її впливу на покращення щоденної роботи.

Запропонована стратегія управління цифровими комунікаціями передбачає отримання низки організаційних, інформаційних та економічних ефектів. Для більш наочного відображення їх сутності сформовано таблицю 3.2, у якій відображено очікувані результати, критерії їх досягнення та відповідні інструменти реалізації.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження стратегії [1]

Очікуваний результат	Показник досягнення	Інструмент реалізації
Підвищення швидкості внутрішніх комунікацій	Скорочення часу погодження документів на 40–50%	Інтеграція Salesforce – «Вчасно»
Зростання ефективності управлінських рішень	Оперативний доступ до аналітики в dashboard	Аналітична CRM-панель
Оптимізація інформаційних потоків	Зменшення дублювання даних	Digital Communication Policy
Розвиток корпоративної культури	90% працівників залучені до внутрішніх комунікацій	Homepage, IMS
Підвищення зовнішньої репутації бренду	Зростання активності в соцмережах	SMM-стратегія Epiroc Ukraine

Джерело: сформовано автором

Таким чином, концептуально вибудована стратегія управління цифровими комунікаціями для ТОВ «Епірок Україна» є не лише технічним інструментом модернізації внутрішніх процесів, а й управлінською моделлю, що поєднує технологічні, аналітичні та соціальні аспекти діяльності. Вона створює основу для побудови цілісної системи корпоративної взаємодії, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки та підвищити його конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Ефективність цифрової комунікації на підприємстві значною мірою залежить від правильного вибору інструментів та методів, котрі забезпечують системність інформаційних потоків, узгодженість між підрозділами й своєчасне реагування на потреби аудиторії. Для обраної компанії, що функціонує у високотехнологічному секторі промислового обладнання, вдосконалення цифрових каналів комунікацій є ключовим чинником підтримання конкурентоспроможності та зміцнення ділової репутації.

Підвищення ефективності цифрової взаємодії передбачає впровадження комплексного підходу, який поєднує організаційно-технічні рішення з розвитком контентної політики. На практиці це означає інтеграцію інструментів аналітики, автоматизації, електронного документообігу та цифрового маркетингу у межах єдиної інформаційної екосистеми підприємства.

Внутрішній аспект удосконалення комунікацій полягає у підвищенні ефективності використання таких корпоративних платформ, як Salesforce, IMS та «Вчасно». Саме ці системи забезпечують автоматизацію обміну даними між підрозділами, контроль виконання завдань та моніторинг клієнтських запитів. Подальша оптимізація передбачає розширення функціоналу аналітики в Salesforce, інтеграцію електронного документообігу з HR-порталом і впровадження механізмів сповіщення у режимі реального часу. Це дозволить мінімізувати інформаційні розриви та підвищити швидкість реагування на запити клієнтів і партнерів.

Додатковим напрямом удосконалення є впровадження аналітичних панелей (дашбордів) для відстеження показників ефективності комунікацій. Використання інструментів бізнес-аналітики (зокрема Power BI, Tableau або внутрішніх звітів Salesforce) дозволяє візуалізувати ключові параметри — час реакції на запити, рівень активності користувачів у системах, кількість підписаних документів, навантаження на канали та рівень задоволеності клієнтів. Формування такої системи моніторингу дає можливість перетворити комунікаційні процеси з технічної функції на повноцінний об'єкт управління, підпорядкований стратегічним цілям компанії. Для наочності принцип роботи аналітичної панелі моніторингу комунікацій у ТОВ «Епірок Україна» представлено на рисунку 3.2.

Фундаментальне значення для підвищення ефективності має модернізація внутрішніх каналів. Саме тому внутрішній портал Noмерpage доцільно доповнити функціональними блоками для взаємодії між підрозділами — розділами з актуальними корпоративними оголошеннями, календарем подій, інтерактивними інструкціями, системою внутрішніх чатів і базою знань (рис 3.3).

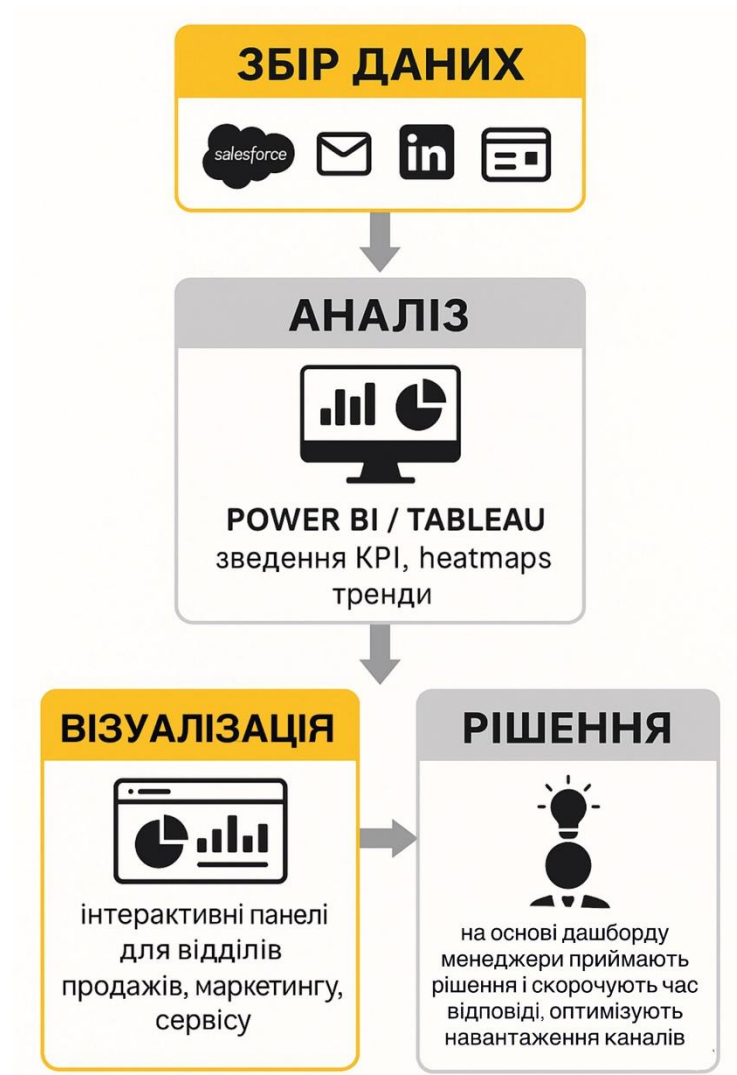


Рисунок 3.2 – Аналітична панель моніторингу комунікацій ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Такий підхід дозволить перетворити портал із пасивного інформаційного ресурсу на активний центр корпоративної комунікації. Паралельно із цим доцільно розробити систему автоматичних сповіщень і внутрішніх розсилок, що забезпечить оперативне донесення важливої інформації до всіх працівників компанії.

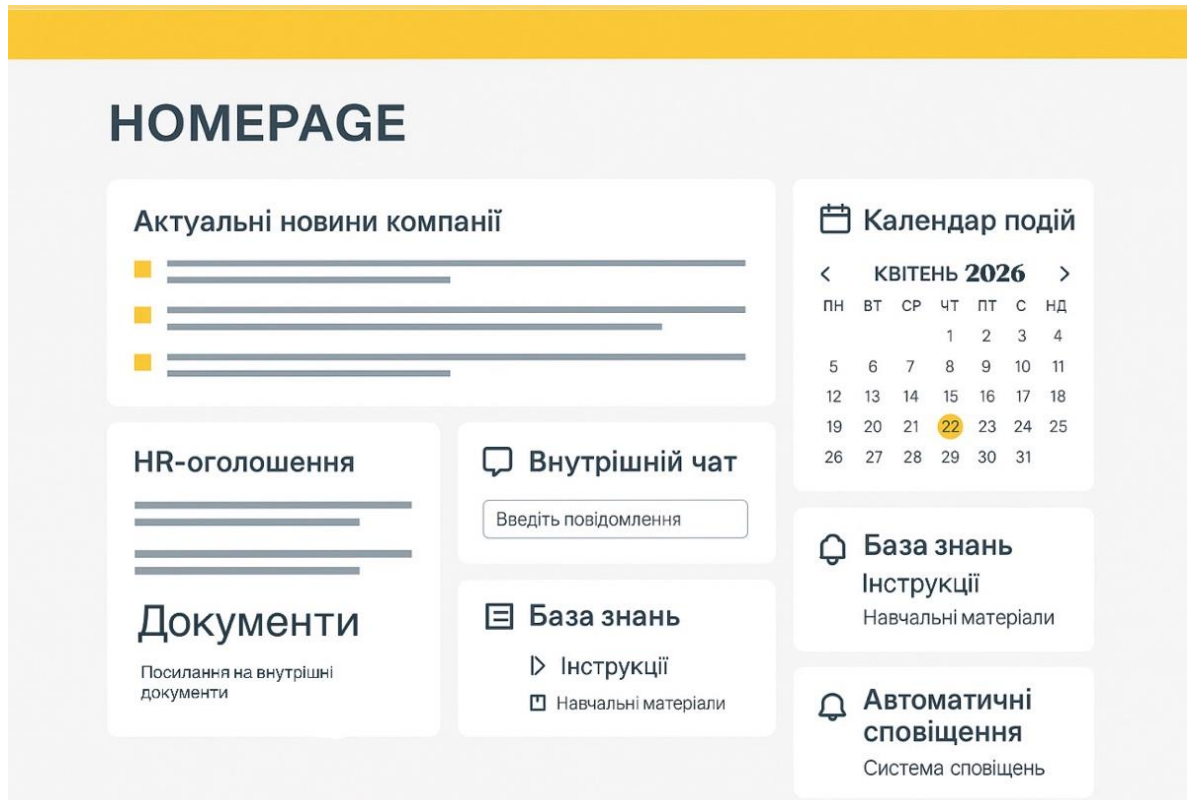


Рисунок 3.3 – Макет головної сторінки модернізованого внутрішнього порталу Номерpage ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Зображення демонструє макет головної сторінки модернізованого внутрішнього порталу Номерpage ТОВ «Епірок Україна». У верхній частині розміщено заголовок порталу, ліва панель містить інформаційні блоки з корпоративними новинами, HR-оголошеннями та розділом «Документи». Права частина інтерфейсу включає календар подій на квітень 2026 року, внутрішній чат і базу знань. Дизайн виконано у корпоративних кольорах компанії — жовтому, сірому та білому. Структура макета відображає інтеграцію інформаційних і комунікаційних функцій для підвищення ефективності внутрішньої взаємодії працівників.

3.2 Практична реалізація та оптимізація цифрових комунікацій ТОВ «Епірок Україна»

Поряд із внутрішніми каналами важливо розвивати зовнішні цифрові платформи, які формують інформаційне поле бренду та забезпечують його комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами. Так, зовнішній напрям розвитку цифрових комунікацій пов'язаний передусім із активним використанням соціальних мереж, які формують публічне обличчя компанії. Одним із найбільш результативних каналів взаємодії з ринком для ТОВ «Епірок Україна» є Facebook, який забезпечує охоплення цільової аудиторії, можливість двосторонньої комунікації та підтримку іміджу інноваційного бренду. Для підвищення ефективності цього каналу у межах практичної частини дослідження було здійснено часткову апробацію запропонованої стратегії цифрових комунікацій.

У ході реалізації цього етапу було розроблено серію рекламних публікацій та графічних банерів для соціальної мережі Facebook [17], спрямованих на просування сучасних технологічних рішень Epiroc. Візуальні матеріали створювалися з урахуванням корпоративних стандартів бренду — збереження фірмової палітри, шрифтів і логотипу, а також принципів інформаційної лаконічності та візуальної чистоти. Контент акцентував увагу на ключових цінностях компанії: інноваційності, енергоефективності, безпеці та надійності. Приклади реалізованих публікацій, які демонструють адаптацію єдиного корпоративного стилю до цифрового середовища, підвищуючи візуальну впізнаваність бренду та довіру аудиторії, наведено нижче.

Перший приклад рекламної кампанії: Epiroc Smart Solutions (рис 3.4), (додаток В). Основна ціль — кристалізація стійкої впізнаваності бренду серед промислових клієнтів і підкресленні технологічної переваги smart-рішень у бурінні, компресії та автоматизації процесів. Слоган: «Epiroc Smart Solutions — автоматизуй продуктивність!». Ключове повідомлення: інновації компанії допомагають підприємствам працювати безпечніше, економніше та швидше,

адже розумні системи керування, енергоефективні рішення та надійний сервіс — це майбутнє промисловості, яке доступне вже сьогодні.



Рис 3.4 – Перший приклад рекламної кампанії

Джерело : Сформовано автором на основі [17]

Другим варіантом рекламної кампанії може стати — “Epiroc Service 360°”(додаток Г). Тип кампанії: промоційна, а її мета — залучити нових і утримати існуючих клієнтів через демонстрацію переваг сервісної підтримки. Слоган: «Epiroc Service 360° — техніка працює, коли ти відпочиваєш. Революційні рішення для буріння», а ідея полягає у тому, щоб показати, що компанія не просто продає обладнання, а гарантує повний життєвий цикл його підтримки: діагностику, запасні частини, дистанційний контроль.

І останнім варіантом є — “Epiroc Green Power”(рис 3.5), де кампанії відноситься до іміджевого типу, а її мета полягає у підкресленні екологічності і енергоефективності техніки Epiroc. Слоган: «Міцна сила з чистою енергією», а ідея — розповісти, як Epiroc допомагає підприємствам зменшувати викиди CO₂, споживання палива і вплив на довкілля.



Рис 3.5 – Третій приклад рекламної кампанії

Джерело : Сформовано автором на основі [17]

Впровадження запропонованих рекламних кампаній дасть можливість досягти таких ключових результатів:

- підвищення впізнаваності бренду Епірок Україна серед підприємств гірничо-будівельної галузі;
- зростання кількості звернень через цифрові канали комунікації (LinkedIn, корпоративний сайт, e-mail, Facebook, Instagram);
- активізація попиту на обладнання нового покоління з функціями автоматизації;
- розширення клієнтської бази та зростання рівня лояльності постійних замовників;
- формування позитивного іміджу компанії як експертного та соціально відповідального партнера.

Застосування цих інструментів дозволить компанії посилити присутність у цифровому просторі та зміцнити взаємозв'язок між зовнішньою і внутрішньою комунікацією. Публікації не лише зможуть посприяти інформуванню потенційних клієнтів про нові продукти, а й будуть виконувати функцію формування позитивного іміджу бренду як надійного технологічного партнера.

У перспективі подальшого розвитку стратегія управління цифровими комунікаціями передбачає системне використання аналітичних інструментів Meta Business Suite для моніторингу охоплення, частоти взаємодій і залученості користувачів. Це дозволить формувати аналітичні звіти про ефективність контенту, коригувати комунікаційні стратегії та підвищувати релевантність інформаційних повідомлень для різних сегментів аудиторії.

Проведений аналіз цифрової комунікаційної системи ТОВ «Епірок Україна» показав, що наявний інструментарій — IMS, Salesforce, «Вчасно», внутрішній портал Номерpage, корпоративна електронна пошта та акаунти у соціальних мережах — формально створює потужне підґрунтя для побудови інтегрованого середовища взаємодії, проте фактично використовується нерівномірно та фрагментарно. Особливо яскраво це проявляється у зовнішніх комунікаціях: офіційна сторінка компанії у Facebook не оновлюється з 2021 року, що в очах зовнішніх стейкхолдерів може інтерпретуватися як відсутність активності або навіть стагнація бренду. Паралельно з цим внутрішні канали перенавантажені рутинною перепискою, а відсутність єдиного центру інформаційної взаємодії та системної аналітики призводить до дублювання повідомлень і втрати частини важливої інформації. За таких умов ключовим завданням стає не стільки впровадження нових інструментів, скільки побудова цілісної, аналітично керованої моделі комунікацій на основі вже наявних систем.

Узагальнена структура оптимізованої системи цифрових комунікацій підприємства подана на рисунку 3.6. Запропонована інфографічна модель включає три взаємопов'язані рівні: операційний (щоденні комунікації в IMS, Salesforce, «Вчасно»), комунікаційний центр (Номерpage та зовнішні цифрові платформи) та стратегічний рівень (дашборди, KPI, аналітичні висновки).



Рисунок 3.6 – Інфографічна модель оптимізованої системи цифрових комунікацій ТОВ «Епірок Україна»

Джерело : Сформовано автором на основі [1]

Подана схема відображає ієрархічну модель управління цифровими комунікаціями підприємства, у межах якої операційний рівень забезпечує виконання щоденних комунікаційних дій у системах Portal Homepage, IMS, Salesforce та «Вчасно». Дані з цих платформ агрегуються в межах KPI-системи цифрової взаємодії, що охоплює показники оперативності, документообігу та зовнішніх комунікацій. Узагальнені метрики передаються на рівень аналітичних дашбордів (Power BI, Salesforce Reports), де здійснюється їх інтерпретація. На

стратегічному рівні результати аналітики використовуються для формування управлінських рішень і корекції комунікаційної політики підприємства.

Подальша оптимізація комунікаційних процесів передбачає інтеграцію операційних систем у єдину логіку взаємодії. Центральним елементом у цій системі має стати модернізований внутрішній портал Homepage. Його функціонал може бути розширено блоками корпоративних новин, інтерактивними інструкціями, календарем подій, внутрішніми чатами, базою знань та системою автоматичних повідомлень. Завдяки цьому Homepage переходить від ролі інформаційного сховища до ролі центрального вузла взаємодії між усіма працівниками.

Запровадження оновленого порталу у попередньому підрозділі дало змогу автоматизувати значну частину процесів погодження документів, сповіщення, обміну інструкціями та підвищити швидкість внутрішнього реагування. Для оцінювання цих змін доцільно використовувати кількісні показники, найважливішим серед яких є середній час відповіді на внутрішні запити (SLA-відповідь). Розрахуємо SLA для внутрішніх комунікацій. За останній місяць ми отримали наступні дані: протягом місяця було зареєстровано 150 внутрішніх службових звернень, сумарний час між надходженням запитів і першою відповіддю склав 270 годин. Маємо:

$$SLA_{\text{response}} = \frac{\text{Кількість запитів}}{\text{Загальна кількість запитів}} = \frac{270}{150} = 1,8. \quad (3.1)$$

Це означає, що після впровадження автоматизованих сповіщень та структурованого порталу компанія може підтримувати середній час відповіді у межах менше 2 годин, що відповідає цільовим значенням, визначеним у KPI. Паралельно з удосконаленням внутрішніх каналів необхідним є відновлення активності зовнішньої цифрової комунікації, передусім у Facebook — ключовій платформі для B2B-сегменту в Україні. Запропоновані рекламні кампанії («Epiroc Smart Solutions», «Epiroc Service 360°», «Epiroc Green Power») можуть бути першим етапом активізації бренду. Ефективність публікацій доцільно

вимірювати через коефіцієнт залученості аудиторії (ER — Engagement Rate). Це дозволяє оцінити, наскільки контент викликає реакцію у цільової аудиторії. Розрахуємо залученість аудиторії у Facebook. При охопленні публікації — 4000, а кількість взаємодій — 120 (80 лайків, 20 коментарів, 20 поширень), маємо:

$$ER = \frac{(\text{Likes} + \text{Comments} + \text{Shares})}{\text{Reach}} \times 100\% = \frac{120}{4000} \times 100\% = 3, \quad (3.2)$$

де Likes — кількість реакцій;

Comments — коментарі;

Shares — репости;

Reach — кількість унікальних користувачів, які побачили публікацію.

Отриманий результат свідчить про середній рівень залученості, що є позитивною динамікою для сторінки, яка не оновлювалася кілька років. Надалі ER може слугувати базовим індикатором оцінки ефективності рекламних кампаній.

Особливу увагу варто приділити моніторингу задоволеності працівників внутрішніми каналами взаємодії. Для цього доцільно використовувати індекс задоволеності комунікаціями (Communication Satisfaction Index — CSI), який базується на регулярних опитуваннях користувачів Homepage та IMS. Було проведене опитування (додаток Г), за результатами якого маємо наступну інформацію: всього 50 працівників оцінили якість корпоративних комунікацій від 1 до 5 балів, з яких: 22 працівники — 5 балів; 18 — 4 бали; 7 — 3 бали; 3 — 2 бали; 0 — 1 бал. Обчислюємо коефіцієнт:

$$CSI = \frac{110+72+21+6}{50 \times 5} = \frac{209}{250} = 0,84. \quad (3.3)$$

Індекс CSI становить 0,84, що відповідає високому рівню комунікаційної задоволеності персоналу. Комплексне поєднання внутрішньої модернізації, інтегрованої аналітики та активізації зовнішніх каналів формує цілісну

екосистему цифрових комунікацій. Така система дозволяє скоротити час погодження документів, підвищити швидкість реагування, збільшити взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, а також забезпечити достовірні дані для прийняття управлінських рішень. Запропоновані практичні рекомендації не лише оптимізують окремі комунікаційні канали, але й формують стійку цифрову модель взаємодії, що відповідає стратегічним потребам ТОВ «Епірок Україна» та підвищує його конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації щодо оптимізації комунікаційних процесів у ТОВ «Епірок Україна» ґрунтуються на поєднанні трьох взаємопов'язаних складових: інтеграції внутрішніх каналів взаємодії навколо модернізованого порталу Номерpage, розбудови системи аналітичної підтримки управлінських рішень на основі дашбордів і KPI та відновлення системної присутності компанії у зовнішньому цифровому середовищі, передусім у соціальних мережах. Використання числових показників, розрахунків ефективності та інфографічних рішень не лише робить комунікаційні процеси прозорими й керованими, а й забезпечує їх органічну інтеграцію у загальну стратегію цифрової трансформації підприємства. У підсумку це створює основу для формування цілісної екосистеми цифрових комунікацій, здатної підтримувати конкурентоспроможність ТОВ «Епірок Україна» в умовах зростаючих вимог до швидкості, гнучкості та інформаційної відкритості бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. У межах першого завдання дослідження системно розкрито сутність поняття цифрових комунікацій, їхню роль та класифікаційні ознаки в управлінні сучасною організацією. Обґрунтовано, що цифрові комунікації в умовах цифрової економіки перестають бути допоміжним інструментом обміну інформацією та трансформуються у стратегічний ресурс управління, від якого залежить швидкість реакції організації, узгодженість управлінських рішень і ефективність координації бізнес-процесів. Встановлено, що цифрові комунікації формують мережеву логіку взаємодії, у межах якої інформаційні потоки циркулюють безперервно між усіма рівнями управління. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні критерії класифікації цифрових каналів (за функціональним призначенням, аудиторною орієнтацією, форматом взаємодії, технічними засобами та рівнем контролюваності) та довести їхню методологічну значущість для подальшого аналізу комунікаційної інфраструктури підприємств.

2. У процесі дослідження принципів, моделей та підходів до управління цифровими комунікаціями встановлено, що ефективне управління даною сферою ґрунтується на поєднанні стратегічних і операційних компонентів. Доведено визначальну роль принципів інтегрованості, прозорості, щирості, орієнтації на користь, послідовності та формування зацікавленості аудиторії як базових засад побудови результативної комунікаційної політики. Проаналізовано еволюцію моделей управління комунікаціями від multichannel до омніканальних підходів та доведено, що саме омніканальна модель забезпечує цілісність інформаційного простору підприємства, узгодженість контактів з аудиторіями та формування безшовного користувацького досвіду. Виявлено, що модель PESO та її сучасні модифікації залишаються універсальним інструментом систематизації корпоративних цифрових каналів комунікації, однак потребують адаптації до специфіки конкретного підприємства. Отримані результати засвідчують, що сучасне управління цифровими комунікаціями є

динамічним процесом, орієнтованим на аналітичну підтримку управлінських рішень.

3. У межах третього завдання надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епірок Україна» та проаналізовано структуру його цифрових комунікацій. Встановлено, що підприємство є структурною одиницею міжнародної корпорації та функціонує у складному конкурентному середовищі ринку гірничо-будівельного обладнання. Доведено, що компанія володіє багаторівневою системою цифрових комунікацій, яка поєднує внутрішні канали (IMS, Noмерpage, корпоративну електронну пошту), змішані канали (Salesforce, «Вчасно») та зовнішні платформи (соціальні мережі). Проаналізовано організаційну структуру управління, що забезпечує координацію цифрових потоків між підрозділами. Виявлено, що цифровізація внутрішніх процесів дозволила суттєво прискорити документообіг, підвищити прозорість управління та забезпечити оперативний моніторинг виробничих, сервісних і комерційних процесів.

4. За результатами четвертого завдання проведено комплексну оцінку ефективності цифрових каналів комунікацій ТОВ «Епірок Україна» та визначено їхній вплив на бізнес-процеси підприємства. На основі експертно-аналітичного підходу встановлено, що найвищі показники операційної результативності продемонстрували системи Salesforce та «Вчасно», які характеризуються високим рівнем інтегрованості, автоматизації, безпеки та аналітичних можливостей. Водночас електронна пошта та корпоративний портал виконують переважно допоміжні функції та потребують подальшого технічного доопрацювання. Розраховані показники SLA, ER та CSI засвідчили високий рівень оперативності внутрішніх комунікацій, достатню залученість аудиторії та високий ступінь задоволеності персоналу корпоративними цифровими каналами. Доведено, що цифрові комунікації безпосередньо впливають на швидкість прийняття управлінських рішень, якість сервісу та узгодженість дій між структурними підрозділами.

5. У межах п'ятого завдання розроблено підходи до формування стратегії та інструментального забезпечення управління цифровими комунікаціями ТОВ «Епірок Україна». Запропоновано концепцію побудови єдиного інформаційного простору підприємства, що передбачає інтеграцію ключових цифрових платформ у наскрізний управлінський контур. Обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності цифрових комунікацій (KPI), яка забезпечує постійний моніторинг результативності інформаційних потоків. Доведено важливість використання аналітичних дашбордів як інструменту підтримки управлінських рішень та розвитку цифрових компетентностей персоналу як стратегічного нематеріального ресурсу підприємства. Встановлено, що стратегія управління цифровими комунікаціями має бути інтегрована у загальну систему корпоративного управління.

6. Відповідно до шостого завдання запропоновано практичні напрями реалізації та оптимізації цифрових комунікацій на підприємстві ТОВ «Епірок Україна». До ключових напрямів віднесено стандартизацію цифрових процесів, посилення автоматизації документообігу, поглиблення інтеграції електронної пошти з основними управлінськими системами, розвиток внутрішніх інформаційних платформ та удосконалення зовнішніх цифрових комунікацій бренду. Запропоновано створення спеціалізованої команди Digital Communication Team для координації та стратегічного розвитку комунікаційної політики підприємства. Практична апробація окремих елементів запропонованої моделі (оновлені макети внутрішніх платформ, тестові рекламні матеріали) підтвердила її прикладну доцільність. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення оперативності управління, рівня залученості персоналу, якості взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

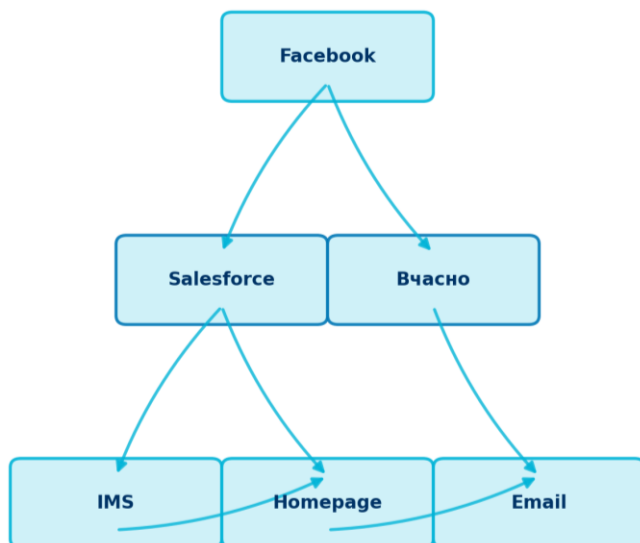
1. Епірок. Офіційний сайт. URL: <https://www.epiroc.com/en-ua-> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Закрижевська І. А., Неделін Є. В., Остапчук С. О. Інтеграція цифрових технологій у розвиток глобальних маркетингових комунікацій промислових підприємств. Економічний простір. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/397309957> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Левченко А. В., Іванова О. В. Діджиталізація як інструмент вдосконалення комунікацій у зовнішньоекономічній діяльності. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 89-96.
4. Лисенко О. В., Сидоренко Л. П. Вдосконалення управління комунікаційними процесами у зовнішньоекономічній діяльності. Економічний вісник університету. 2021. № 29. С. 79-86.
5. Мельник Л. Г., Гончарук В. Г. Комунікаційні стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 90-97.
6. Петрова О. П., Іванова Л. М. Діджиталізація як фактор вдосконалення комунікацій у зовнішньоекономічній діяльності. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 78-85.
7. Попко О. А. Адаптивна омніканальна модель взаємодії у B2B. Економічний простір. 2025. № 10. С. 116–125. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/206-116-125-popko.pdf> (дата звернення: 05.10.2025)
8. Романова Л. В., Дідковська Л. П. Оптимізація комунікаційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 4. С. 134-140.

9. Сидоренко О. П., Іванова Л. М. Діджиталізація комунікацій у зовнішньоекономічній діяльності. Інноваційна економіка. 2021. № 8. С. 123-130.
10. Тардаскіна Т., Гордєєва О., Бази́ка С. Research of modern digital marketing trends // Digital Society and Information Management. 2023. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/187/187/360> (дата звернення: 07.11.2025).
11. Шевченко О. М., Ковальчук А. П. Вплив інформаційних технологій на комунікаційні процеси у зовнішньоекономічній діяльності. Економічний форум. 2023. № 6. С. 120-127.
12. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
13. Bughin J., LaBerge L., Mellbye A. The case for digital reinvention // McKinsey Quarterly. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 21.11.2025).
14. Cawsey T. F., Deszca G., Ingols C. Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit. 3rd ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2016. 616 p. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/organizational-change/book243979> (дата звернення: 05.11.2025).
15. Cortez R. M., Johnston W. J. The digital transformation of industrial marketing // Industrial Marketing Management. - 2020. - Vol. 90. - P. 60-67. - DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.008>
16. Devisti S., Landaran Esfahani S., Ghorbani H. Proposing a digital content marketing model for customer relationship management in beauty clinics // Journal of Digital Transformation and Artificial Intelligence. 2025. URL: <https://journaldtai.com/index.php/jdtai/article/view/221> (дата звернення: 01.12.2025).

- 17.Epiroc Ukraine. Official Facebook page URL: <https://www.facebook.com/epirocukraine/> (дата звернення: 01.12.2025).
- 18.He W., Wang F.-K., Akula V. Managing extracted knowledge from big social media data for business decision making // Journal of Knowledge Management. 2017. Vol. 21, № 2. P. 275–294. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0296>
- 19.Homburg C., Jozić D., Kuehn C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept // Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45. P. 377–401. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- 20.Järvinen J., Taiminen H. Harnessing marketing automation for B2B content marketing // Industrial Marketing Management. 2016. Vol. 54. P. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.002>
- 21.Kaliuta K. Economic benefits of using Salesforce in business // Futurity Economics & Law Journal. 2022. URL: <https://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/229> (дата звернення: 01.12.2025).
- 22.Kumar V., Reinartz W. Creating enduring customer value // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, № 6. P. 36–68. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- 23.Ledro C., Nosella A., Vinelli A., Dalla Pozza I., Souverain T. Artificial intelligence in customer relationship management: A systematic framework for a successful integration // Industrial Marketing Management. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325003546> (дата звернення: 23.10.2025).
- 24.Moorman C., Day G. S. Organizing for marketing excellence // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 6–35. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- 25.Paul J., et al. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and new insights // International Journal of Consumer Studies. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>

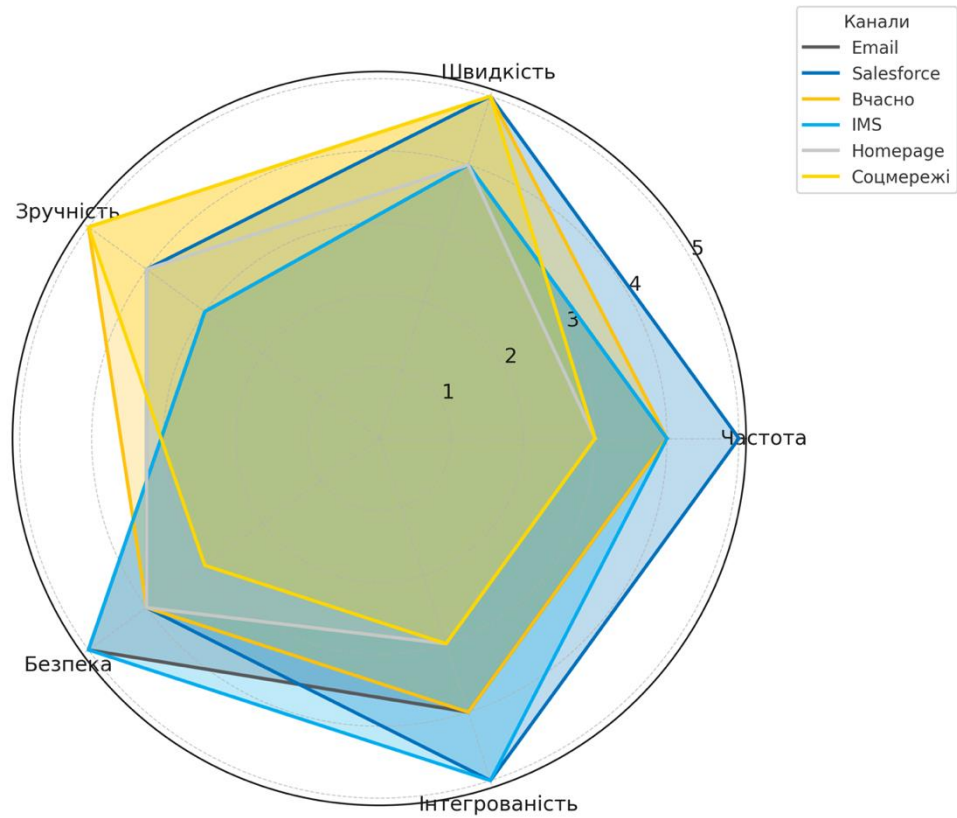
- 26.Reklitis D. P., Terzi M. C., Sakas D. P., Reklitis P. Harnessing digital marketing analytics for knowledge-driven digital transformation in the hospitality industry // Information. 2024. Vol. 15.URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/10/868> (дата звернення: 06.10.2025).
- 27.Salman M. How CRM mediates and firm size moderates the link between digital conversion strategy and B2B performance // Business Research Development Review. 2023. URL: <https://brdr.org/index.php/researchrise/article/view/53> (дата звернення: 08.10.2025).
- 28.Shevchenko A. Digital tools for improving corporate communication in Ukrainian companies // International Journal of Management and Applied Research. – 2021. – Vol. 8, № 1. – P. 16–29. – DOI: <https://doi.org/10.18646/2056.81.21-002>
- 29.Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- 30.Tuten T. L., Solomon M. R. Social Media Marketing. 3rd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2018. 360 p. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/social-media-marketing/book248081> (дата звернення: 01.12.2025).
- 31.Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- 32.Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97–121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- 33.Zhou, Y., & Wang, L. (2023). The role of data-driven communication in enhancing organizational performance. Technological Forecasting & Social Change, 189, 122-141.

ДОДАТОК А СХЕМА ВЗАЄМОДІЇ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЙ
ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»



*Джерело: Сформовано автором на основі внутрішнього аналізу систем
комунікації*

ДОДАТОК Б РАДАРНА ДІАГРАМА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ТОВ «ЕПІРОК УКРАЇНА»



*Джерело : Сформовано автором на основі
внутрішнього аналізу систем комунікації*

ДОДАТОК В ІНШІЙ ВАРІАНТ ПЕРШОГО ПРИКЛАДУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ



Дізнатися більше

Автоматизуй своє обладнання

Підвищте продуктивність та безпеку з рішеннями Epiroc Automation та Remote Monitoring.



- Автономне буріння та транспортування
- Віддалений моніторинг стану машин
- Захист персоналу від небезпечних зон та процесів

Джерело : Сформовано автором на основі [17]

РЕВОЛЮЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ БУРІННЯ



ДІЗНАТИСЯ ВІЛЬШЕ

 **Epiroc**

Джерело : Сформовано автором на основі [17]

ДОДАТОК Ґ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЩОДО ЗАДОВОЛЕНОСТІ ВНУТРІШНІМИ ЦИФРОВИМИ КАНАЛАМИ КОМУНІКАЦІЙ (CSI)

Метою опитування є визначення рівня задоволеності працівників якістю внутрішніх цифрових каналів комунікації (Nomerpage та IMS) у ТОВ «Епірок Україна».

В опитуванні взяли участь 50 працівників підприємства різних структурних підрозділів. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 — дуже низький рівень задоволеності,
- 5 — дуже високий рівень задоволеності.

Респондентам було запропоновано оцінити такі твердження:

1. Зручність користування системою Nomerpage.
2. Доступність необхідної інформації через IMS.
3. Швидкість отримання внутрішньої інформації.
4. Надійність внутрішніх цифрових каналів.
5. Рівень інформування про управлінські рішення.
6. Зручність внутрішнього документообігу.
7. Якість зворотного зв'язку з керівництвом.
8. Загальна ефективність внутрішніх цифрових комунікацій.

Опитування проводилося за анкетною формою, у межах якої кожен респондент оцінював кожне із запропонованих тверджень за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5 балів). Для кожного питання було визначено індивідуальні оцінки, після чого обчислено середнє арифметичне значення загального рівня задоволеності для кожного респондента. На наступному етапі здійснено узагальнення отриманих середніх оцінок по всій вибірці, що дозволило визначити інтегральний показник індексу задоволеності комунікаціями (CSI).