

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз системи комунікацій на підприємстві»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»



Хоанг Ань ВУ



Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: генеральний директор

ТОВ «СТАЛЕКС»

Олексій КОЛОДЯЖНИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Бу Хоанг Ань

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ «Аналіз системи комунікацій на підприємстві»

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні основи аналізу системи комунікацій на підприємстві.
2. Проаналізувати систему комунікацій на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС».
3. Запропонувати заходи щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС».

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                  |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                         |
| 3     | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                |
| 4     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.                                                  |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                          |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                   |

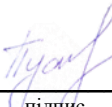
#### 5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент

  
підпис

Хоанг Ань ВУ  
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
підпис

Світлана ПУСТОВГАР  
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ<br>КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....              | 8  |
| 1.1 Сутність комунікації та її роль у діяльності підприємства ....                           | 8  |
| 1.2 Система комунікацій підприємства: сутність, структура та<br>підходи до визначення .....  | 15 |
| 1.3 Методи аналізу системи комунікацій на підприємстві .....                                 | 24 |
| Висновки за розділом 1.....                                                                  | 36 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «СТАЛЕКС» ...                                        | 38 |
| 2.1 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «СТАЛЕКС» .                                    | 38 |
| 2.2 SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС» .....                                      | 48 |
| 2.3 Експертна оцінка ефективності системи комунікацій на<br>підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС» ..... | 56 |
| 2.4 Заходи щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ<br>«СТАЛЕКС» .....                     | 68 |
| Висновки за розділом 2.....                                                                  | 73 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                              | 78 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                 | 83 |

## ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища ефективна система комунікації на підприємстві є запорукою стабільного функціонування та сталого розвитку компанії. Комунікації забезпечують безперервний обмін інформацією між усіма рівнями управління, сприяючи прийняттю оперативних і обґрунтованих рішень, координації дій та ефективному досягненню поставлених цілей. Впровадження цифрових технологій, глобалізаційні процеси та зростання складності бізнес-процесів вимагають від компаній постійної адаптації комунікаційних систем та удосконалення методів взаємодії.

Система комунікації підприємства — це комплекс каналів, засобів та методів передачі інформації, що об'єднує усі підрозділи компанії для забезпечення ефективної взаємодії. Від ефективності комунікації залежить якість управлінських процесів, оперативність реагування на ринкові зміни та рівень продуктивності працівників. Наявність налагодженої системи комунікації дозволяє уникати інформаційних бар'єрів, знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій, сприяє підвищенню довіри всередині колективу та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації внутрішньої комунікаційної системи до нових умов ведення бізнесу, зокрема — цифровізації процесів, підвищення прозорості управлінських рішень та налагодження ефективної взаємодії між підрозділами. Увагу дослідників, зокрема таких як А. Ч. Даніелс, Г. Морган, О. В. Донченко та інших, привертають питання організаційної комунікації, побудови комунікаційних моделей та оцінки їх ефективності. Незважаючи на наявність наукових напрацювань, залишається низка невирішених питань, пов'язаних із практичною адаптацією цих моделей на українських підприємствах. У цій роботі розглядаються саме ці аспекти на прикладі компанії ТОВ «Сталекс».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів аналізу системи комунікацій, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи комунікацій на підприємстві.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності понять комунікації та системи комунікацій на підприємстві;
- систематизувати основні методи та показники аналізу системи комунікацій на підприємстві;
- проаналізувати, яким чином фінансовий стан підприємства ТОВ «Сталекс» впливає на внутрішню систему комунікацій та її ефективність;
- визначити сильні та слабкі сторони системи комунікацій підприємства ТОВ «Сталекс»;
- здійснити оцінку ефективності системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Сталекс» на основі експертної оцінки;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи комунікацій на підприємстві ТОВ «Сталекс».

Об'єктом дослідження є процес аналізу системи комунікацій на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів аналізу системи комунікацій на підприємстві.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури з теорії управлінських комунікацій, порівняльний аналіз підходів до оцінки комунікацій, фінансова діагностика з метою встановлення зв'язку між фінансовими показниками та ефективністю комунікацій, SWOT-аналіз чинної системи, побудова комунікаційної карти підприємства, методика експертного оцінювання ефективності управлінських комунікацій.

Інформаційною базою для написання роботи є внутрішня документація підприємства ТОВ «Сталекс», результати опитувань, наукові статті, статистичні джерела.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи комунікацій підприємств, що працюють у сфері виробництва та реалізації продукції.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези доповідей:

1. «Формування ефективної системи комунікацій підприємства в умовах цифрової трансформації» — тези опубліковані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: виклики та перспективи», (м. Харків, квітень 2024 р.).

2. «Методичні підходи до аналізу внутрішніх комунікацій в умовах сучасного підприємства» — тези опубліковані у матеріалах IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», (м. Полтава, 15 травня 2025 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг – 97 сторінок комп’ютерного тексту, включає 10 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки, список використаної літератури налічує 69 джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність комунікації та її роль у діяльності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі поняття «комунікаційна діяльність» часто спрощується, щоб позначати односпрямовану передачу інформації від виробника до споживача з метою стимулювання покупки товарів і послуг. Однак таке тлумачення є дещо обмеженим і не враховує ширших функцій комунікації в організаціях. Комунікаційна діяльність охоплює всі форми обміну інформацією між керівництвом і зацікавленими сторонами, спрямовані на покращення процесів координації та прийняття рішень.

Одним із основних завдань комунікаційної діяльності є забезпечення ефективного інформаційного потоку між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ця мета є центральною для узгодження дій і стратегій, що підвищує загальну узгодженість організаційних зусиль. У цьому контексті сучасні підприємства — як малі, так і великі — потребують надійних внутрішніх систем зв'язку, які сприяють плавному, надійному та своєчасному обміну інформацією.

Ефективність комунікації всередині організації безпосередньо впливає на операційний успіх. Окрім управління внутрішніми комунікаціями між співробітниками та відділами, компанії також повинні підтримувати ефективні канали взаємодії зі своїми клієнтами. Сучасні технології відіграють вирішальну роль у цьому відношенні, пропонуючи інноваційні інструменти, які покращують взаємодію та задоволення клієнтів [11].

Не менш важливим є покращення міжособистісної динаміки в процесі обміну інформацією. Якість взаємодії між співробітниками впливає на їхню

сприйнятливості до інформації та здатність її точно передавати. Організації повинні надавати пріоритет розвитку комунікативних навичок і створенню середовища, де заохочуються відкриті, прозорі обміни.

У науковому дискурсі поняття «комунікація» трактується по-різному залежно від теоретичного підходу та дослідницького контексту. Нижче наведено порівняльну таблицю, в якій представлено визначення комунікації, сформульовані відомими вченими у галузі соціальних наук, інформаційної теорії та філософії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «комунікації»

| № | Автор                                                             | Визначення                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Чарльз Кулі (Charles Cooley) [57]                                 | Комунікація — механізм, за допомогою якого забезпечується існування та розвиток людських стосунків, охоплюючи всі розумові символи, засоби їх передачі у просторі та збереження у часі. |
| 2 | Клод Шеннон (Claude Shannon) та Воррен Вівер (Warren Weaver) [68] | Комунікація — процес передачі сигналів або повідомлень з джерела до отримувача через різні канали.                                                                                      |
| 3 | Гарольд Ласвелл (Harold Lasswell) [63]                            | Комунікація відповідає на питання: хто говорить, що говорить, по якому каналу, кому і з яким ефектом.                                                                                   |
| 4 | Вільбур Шрамм (Wilbur Schramm) [67]                               | Комунікація — обмін інформацією між відправником та отримувачем, що передбачає спільне розуміння значень.                                                                               |
| 5 | Едвард Холл (Edward Hall) [61]                                    | Комунікація — передача інформації, ідей, емоцій та умінь за допомогою використання символів — слів, картин, фігур, графіків тощо.                                                       |
| 6 | Теодор Ньюкомб (Theodore Newcomb) [65]                            | Комунікація — процес, через який дві або більше особи орієнтуються одна на одну та намагаються встановити спільне розуміння.                                                            |
| 7 | Деніел Деннет (Daniel Dennett) [59]                               | Комунікація — обмін інформацією, що сприяє координації дій та спільному розумінню між індивідами.                                                                                       |

*Джерело: складено автором на основі [57,59, 61, 63, 65, 67, 68,]*

Аналізуючи подані визначення, можна виокремити кілька підходів до трактування комунікації. По-перше, це інженерно-інформаційний підхід, який акцентує увагу на передачі сигналів (Шеннон і Вівер). По-друге, комунікація розглядається як соціальний процес взаємодії та обміну значеннями (Кулі, Шрамм, Ньюкомб). Ласвелл пропонує модель комунікації, яка акцентує увагу на її структурних елементах. Холл та Деннет додають до поняття комунікації

елементи культури, емоцій та координації дій. Таким чином, комунікація є багатограним феноменом, що охоплює як технічні, так і соціально-культурні аспекти взаємодії між людьми.

Ефективне управління комунікаціями також передбачає регулювання інформаційних потоків для фільтрації та пріоритезації відповідних даних. Це гарантує отримання менеджерами необхідної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень. Встановлення структурованих інформаційних каналів між окремими співробітниками та командами є життєво важливим, оскільки здатність організації координувати завдання залежить від надійності цих каналів [10].

Перешкоди для спілкування можуть перешкоджати цим процесам. Т. О. Примак виділив кілька категорій перешкод, які організації повинні подолати, щоб забезпечити безперебійний обмін інформацією. Усвідомлюючи ці проблеми, підприємства можуть сформулювати принципи, якими керуватимуться комунікаційними стратегіями [33].

Перший принцип – це автономія комунікацій, що передбачає розвиток незалежних каналів, які забезпечують доставку інформації, навіть якщо первинні шляхи порушені. Другий принцип — це простота, підкреслюючи, що канали комунікації та контент мають бути зрозумілими та доступними для всіх одержувачів. Принцип зворотного зв'язку підкреслює необхідність моніторингу того, як інформація розуміється, і забезпечення ефективності каналів зв'язку.

Крім того, принцип індивідуальності підкреслює необхідність пристосовувати комунікаційні стратегії до унікальних здібностей сприйняття різних працівників. Принцип адаптивності виступає за гнучку комунікаційну систему, яка може швидко реагувати на зміни середовища, що впливають на організацію.

Завдяки всебічному аналізу стає очевидним, що комунікаційна діяльність передбачає також маркетингові перспективи. Розвинулися дві маркетингові концепції, що сприяло різним інтерпретаціям комунікаційних

цілей. На думку Ж.-Ж. Ламбін, ефективна комунікаційна стратегія включає розробку комунікаційної програми з подвійними цілями: інформування потенційних споживачів про продукти та послуги та мотивація їх робити покупки. Крім того, такі дослідники, як О. Ю. Єрмаков, І. В. Рижикова та Т. О. Примаков, підкреслюють важливість формування позитивного іміджу компанії, її впізнаваності на ринку та налагодження ефективної комунікації з цільовою аудиторією [33].

Навпаки, Яковенко О. В. пропонує ширшу точку зору, припускаючи, що основною метою комунікаційної діяльності є сприяння позитивному та сприйнятливому середовищу в суспільному надбанні. Це середовище, стверджує він, має вирішальне значення для успішного виконання бізнес-операцій і досягнення довгострокових стратегічних цілей [51].

Розширюючи ці концепції, управління комунікаціями сьогодні об'єднує багато аспектів, які виходять за рамки простого просування продукту. Це передбачає виховання корпоративної культури, забезпечення відповідності співробітників цінностям організації та зміцнення довіри на зовнішньому ринку. Ефективна комунікаційна діяльність підтримує корпоративну адаптивність і стійкість, дозволяючи компаніям орієнтуватися в конкурентних викликах і зміні очікувань споживачів [18].

Визнаючи комунікацію як багатовимірний процес, організації можуть стратегічно керувати інформаційними потоками, щоб покращити процес прийняття рішень, покращити відносини з клієнтами та зміцнити свою присутність на ринку. Цей цілісний підхід до комунікаційної діяльності стає наріжним каменем успіху організації, стимулюючи постійне зростання та інновації.

У сучасному бізнес-ландшафті поняття «комунікаційна діяльність» виходить далеко за межі простої передачі інформації від виробників до споживачів. Він охоплює комплексний процес інформування потенційних покупців про продукти та послуги, формування сприятливого іміджу компанії серед клієнтів і партнерів і забезпечення того, щоб комунікаційні зусилля

повністю узгоджувалися з корпоративними стратегіями та цілями.

Підприємства все більше усвідомлюють важливість зміцнення відносин із споживачами та культивування лояльності. Це усвідомлення загострило потребу в надійному управлінні комунікаційним процесом, який відіграє вирішальну роль у формуванні громадського сприйняття та керуванні поведінкою споживачів. Успішні комунікаційні стратегії вимагають більше, ніж просто керування інструментами просування; вони вимагають ініціатив, які заохочують активну участь і залучення на всіх рівнях спілкування всередині підприємства.

Досягнення ефективної комунікації на кожному рівні організації є життєво важливим. Інформація повинна бути не тільки передана, але й точно зрозуміла, відображаючи початковий намір. Ця подвійна відповідальність лежить як на відправнику, так і на одержувачу, гарантуючи, що комунікація залишається чіткою, ефектною та дієвою.

Література з ділового спілкування пропонує численні системи класифікації комунікаційної діяльності, але жодна система не є загальновизнаною як повна. Спираючись на існуючі класифікації, важливо уточнити розуміння типів спілкування шляхом включення додаткових критеріїв, таких як характер взаємодії, етапи розвитку відносин, привабливість партнера та готовність споживача.

Етапи життєвого циклу стосунків служать одним з важливих факторів класифікації. На початковому етапі комунікаційні зусилля спрямовані на виклик інтересу та встановлення контакту. Під час випробувального етапу метою є перевірка методів спілкування та збір відгуків. На повноцінній стадії комунікація підтримує послідовну, високоякісну взаємодію, тоді як на стадії згасання потрібні стратегії або відновлення інтересу, або керування занепадом стосунків.

Споживацька готовність також формує комунікаційні стратегії. Розуміння обізнаності споживача та його відкритості до взаємодії дозволяє компаніям ефективно адаптувати методи обміну повідомленнями та доставки,

гарантуючи, що взаємодія призведе до зміцнення відносин і кінцевих продажів [11].

Керівне спілкування представляє особливий аспект цієї діяльності, підкреслюючи важливість побудови довіри та впевненості між компанією та її клієнтами. Окрім інформування громадськості, комунікація має активно переконувати та заохочувати споживачів до здійснення транзакцій. Ефективна комунікація безпосередньо впливає на рішення про покупку, роблячи її стратегічним інструментом для досягнення бізнес-цілей.

Комунікаційну діяльність компанії можна розглядати як комплексну систему, призначену для інформування, переконання та мотивації споживачів, заохочуючи їх шукати та купувати пропозиції компанії. Успіх в управлінні комунікаціями вимагає регулярних, структурованих зусиль, які постійно посилюють повідомлення компанії та сприяють позитивному сприйняттю бренду.

Крім того, управління комунікаціями відіграє ключову роль у сприянні внутрішньому узгодженню та координації. Компанії повинні створити ефективні інформаційні канали, які сприятимуть співпраці між командами та відділами. Ці системи допомагають фільтрувати та пріоритезувати інформацію, гарантуючи, що керівництво отримує своєчасні та відповідні дані, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень.

Комунікаційні бар'єри, визначені такими науковцями, як Т. О. Примак, є постійними проблемами. Ці перешкоди можуть включати непорозуміння, технологічні обмеження або організаційну розбіжність. Подолання таких бар'єрів передбачає дотримання основоположних принципів спілкування. Автономність гарантує, що інформація може надходити незалежно від будь-якого окремого каналу. Простота робить повідомлення доступними та зрозумілими для всіх співробітників і клієнтів. Механізми зворотного зв'язку підтверджують розуміння та забезпечують досягнення запланованих результатів [21].

Індивідуальність у спілкуванні визнає, що повідомлення повинні бути

адаптовані до унікальних потреб і уявлень різних зацікавлених сторін. Адаптивність залишається надзвичайно важливою, що дозволяє підприємствам швидко налаштовувати свої комунікаційні системи у відповідь на зміни ринку або нові організаційні потреби.

Такі дослідники, як О. Ю. Єрмаков, І. В. Рижикова та Т. О. Примаєв [10], висвітлюють роль комунікацій у розвитку присутності на ринку та формуванні позитивної корпоративної репутації. Так само Яковенко О. В. [51] наголошує на важливості культивування сприятливого інформаційного середовища, де можуть процвітати довіра та позитивні настрої.

Розширюючи ці ідеї, ефективне управління комунікаціями сьогодні об'єднує побудову стосунків, розвиток корпоративної культури та залучення клієнтів. Він також підтримує організаційну адаптивність і стійкість, ключові риси для компанії, що орієнтуються на конкурентних ринках і змінюють очікування споживачів.

На основі аналізу різних підходів до розуміння комунікації можна стверджувати, що комунікація є не лише окремим процесом передачі інформації, а цілісною системою соціального, когнітивного та культурного взаємозв'язку, яка пронизує всі сфери людської діяльності. Вона включає не лише обмін словами або сигналами, але і здатність формувати значення, координувати дії, будувати спільне бачення реальності та зберігати досвід у суспільстві.

Комунікаційна система охоплює кілька рівнів — від базових технічних аспектів (як у Шеннона і Вівера) до глибоко соціальних і гуманітарних (як у Кулі, Шрамма чи Ньюкомба). Вона поєднує джерело, повідомлення, канал, отримувача, контекст і зворотний зв'язок, що свідчить про її циклічну та взаємозалежну природу. Комунікація не відбувається ізольовано — вона формується завдяки контексту, культурі, емоційному стану й очікуванням учасників.

Щоб представити комунікацію як динамічну систему, де кожен елемент взаємодіє з іншими, створюючи умови для ефективного функціонування

соціуму, слід враховувати не лише технічні складові процесу, а й соціальні, психологічні та культурні фактори, що впливають на зміст і результат повідомлення. У сучасному світі, де значення інформації постійно зростає, комунікаційна система стає ключовим інструментом управління, впливу та взаєморозуміння в усіх сферах — від політики до особистого спілкування.

## **1.2 Система комунікацій підприємства: сутність, структура та підходи до визначення**

Сучасне суспільство переживає швидкий розвиток комунікаційних та інформаційних технологій, які стали ключовими у виконанні основних функцій управління, таких як мотивація, організація та контроль. Ці технологічні розробки вимагають динамічного та ефективного обміну інформацією між різними відділами, співробітниками, командами та зовнішніми зацікавленими сторонами в університетах та інших організаціях. Безперебійне спілкування має вирішальне значення для сприяння співпраці та досягнення цілей організації, що робить його важливим елементом ефективного управління.

Система комунікації підприємства є ключовим елементом його організаційної структури та управлінської діяльності, оскільки саме через неї реалізується взаємодія між усіма рівнями управління, підрозділами, співробітниками, а також зовнішніми стейкхолдерами. У науковому середовищі поняття «комунікація» трактується по-різному — від технічного процесу передавання повідомлення (Клод Шеннон, Воррен Вівер) до соціального феномену, що забезпечує існування і розвиток суспільних зв'язків (Чарльз Кулі, Вільбур Шрамм, Гарольд Ласвелл). Залежно від підходу, змінюється і бачення самої системи комунікації в межах підприємства [15].

У загальному розумінні система комунікації підприємства — це

сукупність елементів, процесів і каналів, які забезпечують створення, обмін, обробку та зберігання інформації в межах організації та за її межами. Вона включає як формальні, так і неформальні канали, які функціонують між усіма рівнями менеджменту та взаємодіють зі зовнішнім середовищем. Основу системи становлять учасники комунікації (відправники, отримувачі), повідомлення (зміст), засоби передачі (канали), а також зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати комунікативний процес і підвищувати його ефективність [21].

З точки зору структури, комунікаційна система поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація охоплює всі процеси взаємодії між працівниками, керівництвом і підрозділами, формуючи організаційну культуру, обізнаність персоналу та ефективність прийняття рішень. Зовнішня комунікація спрямована на зв'язки з клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськістю і використовується для формування іміджу підприємства, просування товарів та побудови довіри.

Підходи до визначення системи комунікації залежать від дослідницької парадигми. Наприклад, з позицій системного підходу (Бернард, Шеннон), комунікація розглядається як упорядкований процес передавання сигналів у межах організованої системи. Соціологічний підхід акцентує увагу на комунікації як на механізмі соціальної взаємодії, що формує групову поведінку та ідентичність. Психологічна парадигма (Маслоу, Арджиріс) підкреслює роль емоційного стану, мотивації, довіри у якості комунікаційного процесу. Нарешті, інтегративний підхід синтезує технічні, соціальні та когнітивні аспекти комунікації в межах підприємства, пропонуючи більш повне бачення.

У сучасних умовах цифровізації, комунікаційна система підприємства трансформується та включає нові інструменти — корпоративні портали, чати, відеоконференції, CRM-системи, що дозволяють автоматизувати і посилити взаємодію. Це зумовлює потребу у новому розумінні системи комунікацій, де важливим стає не лише зміст, а й швидкість, точність, персоналізованість і

двосторонність інформаційного обміну (рис. 1.1).

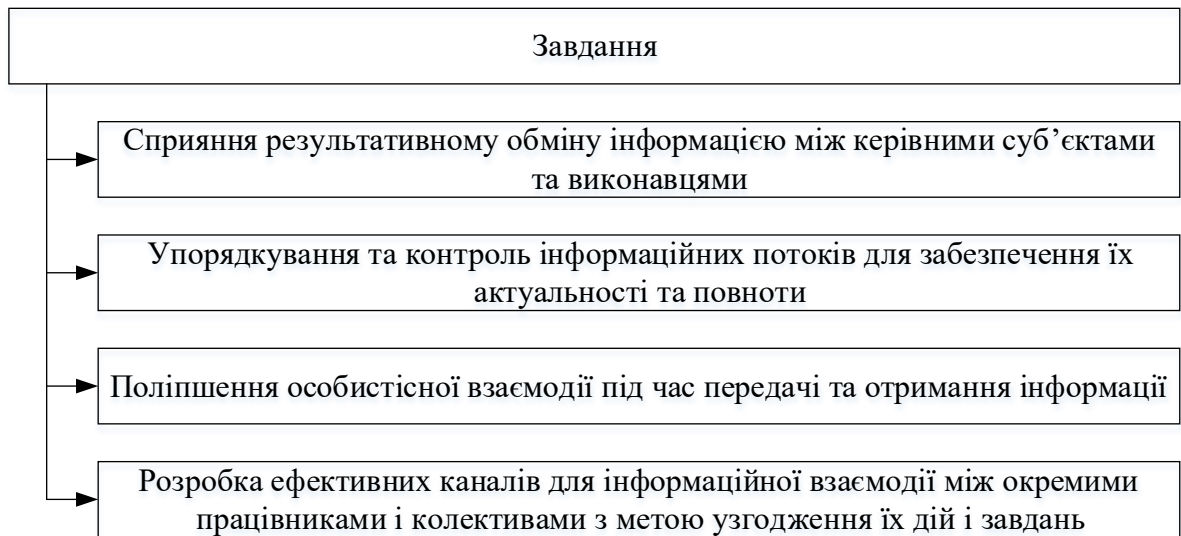


Рисунок 1.1 – Роль системи комунікацій на підприємстві

*Джерело: побудовано автором на основі [24]*

Сплеск доступної інформації, який часто називають інформаційним вибухом, призводить до створення величезних комунікаційних потоків, які суттєво впливають на управлінську практику та суспільство в цілому. Професіонали, які не в змозі адаптуватися до цієї еволюції комунікаційної динаміки або не вміють ефективно ними керувати, ризикують відстати в розумінні сучасних вимог і викликів. Таким чином, ефективне управління комунікаціями стає незамінним для підтримки організаційної відповідності та оперативності.

Класифікація комунікацій за місцем виникнення інформації наведена на рис. 1.2.

Управління комунікацією відноситься до структурованої основи, що містить принципи, методи, інструменти та прийоми, які використовують комунікатори для впливу на потік інформації між окремими особами, групами та громадськими або політичними структурами.

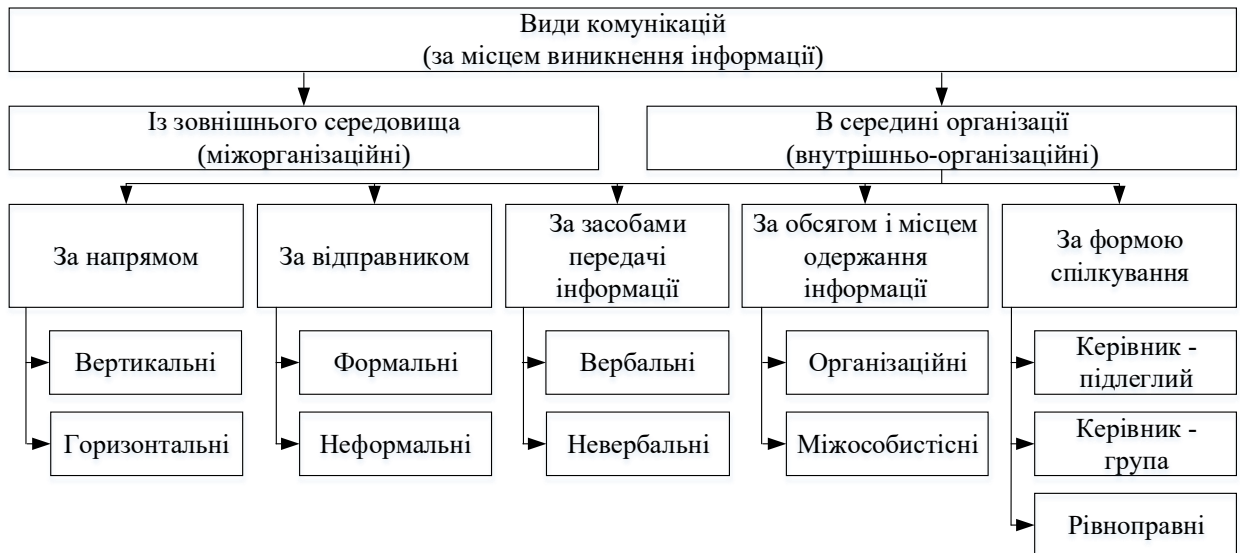


Рисунок 1.2 – Види комунікацій на підприємстві

*Джерело: побудовано автором на основі [4], [7], [13], [18]*

Його головною управління комунікаціями є досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей у зв'язках з громадськістю та організаційному управлінні, спираючись на всесвітньо визнаний передовий досвід. Цей підхід наголошує на соціальних аспектах комунікації, а не просто на технічних компонентах, таких як джерела інформації, передавачі чи канали зворотного зв'язку. Центральне місце в комунікаційному менеджменті займає людський фактор, визнаючи, що обробка та розповсюдження інформації глибоко переплетені з людською взаємодією.

За своєю суттю, комунікаційний менеджмент спрямований на формування та вплив на інформаційне середовище всередині та навколо організацій. Процес передбачає постійне коригування комунікаційних стратегій для підвищення чіткості, актуальності та оперативності. Підкреслення якості та своєчасності зворотного зв'язку має вирішальне значення, оскільки це дозволяє організаціям покращити свої комунікаційні зусилля та узгодити їх зі стратегічними цілями.

Розробляючи стратегії управління комунікаціями, організації повинні враховувати тонкощі своїх структурних і операційних моделей. Адаптивність до змін навколишнього середовища має важливе значення, що спонукає

організації коригувати свої комунікаційні системи, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Управління комунікаціями охоплює різні функції, які мають вирішальне значення для підтримки як внутрішньої згуртованості, так і зовнішньої репутації. Ці функції, які разом забезпечують підтримку комунікації успіху організації, включають інформаційну, координаційну, мотиваційну, контрольну, соціальну, адаптаційну, репутаційну та маркетингову [25].

Інформаційна функція обертається навколо своєчасного та ефективного поширення даних між різними рівнями та відділами в організації. Збір відгуків від співробітників, клієнтів і зацікавлених сторін ще більше покращує процеси прийняття рішень і розробки продуктів.

Комунікативні функції:

- функція координації забезпечує узгодженість між відділами та командами, інтегруючи процеси для гармонійної організаційної роботи. Ця функція сприяє спільним зусиллям для досягнення спільних цілей;

- функція мотивації використовує комунікацію, щоб надихнути та залучити співробітників. Визнання та винагорода за внесок є життєво важливими компонентами, які зміцнюють моральний дух і заохочують до постійного вдосконалення продуктивності;

- функція контролю контролює виконання завдань через визначені канали зв'язку, оцінюючи прогрес і ефективність комунікаційних стратегій для вдосконалення організаційних операцій;

- соціальна функція спрямована на культивування сильної корпоративної культури шляхом зміцнення спільних цінностей і сприяння міжособистісним стосункам між співробітниками;

- функція адаптації допомагає новим співробітникам звикнути до організаційного середовища та підтримує здатність організації реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи постійну актуальність;

- репутаційна функція зосереджена на створенні та збереженні

позитивного суспільного іміджу, одночасно ефективно керуючи комунікаціями під час криз, щоб мінімізувати репутаційні ризики;

– нарешті, функція маркетингу використовує комунікацію для просування продуктів і послуг, підтримки взаємодії з клієнтами та сприяння лояльності через постійний діалог [43].

Підсумовуючи, комунікаційний менеджмент є незамінним для організацій, які прагнуть процвітати в сучасних умовах. Стратегічно впроваджуючи та вдосконалюючи комунікаційні процеси, організації можуть підвищити операційну ефективність, досягти стратегічних цілей і підтримувати міцні відносини як із внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами.

Комунікаційні інструменти становлять основу ефективної взаємодії між організацією та її цільовими аудиторіями. Різноманіття засобів, які сьогодні використовуються у сфері маркетингу, PR і брендингу, дозволяє охоплювати різні аудиторії, адаптувати повідомлення до їх потреб і формувати довготривалі відносини зі споживачами. У таблиці 1.2 представлено основні інструменти комунікації та їх характеристику.

Система інструментів комунікації є комплексною й багаторівневою, поєднуючи традиційні (реклама, PR, персональні продажі) та сучасні цифрові (соцмережі, відеомаркетинг, сайт) канали впливу. Ефективне поєднання цих інструментів дозволяє підприємствам будувати сталі взаємовідносини з аудиторією, підвищувати лояльність споживачів та формувати конкурентні переваги.

В даний час потенціал для розвитку більш ефективного набору комунікаційних заходів всередині компаній розширюється завдяки еволюції комунікаційного комплексу BTL. Ця система інтегрує передові механізми взаємодії, що дозволяє компаніям залучати економічні, правові та соціально-культурні інститути до участі в комунікаційних стратегіях. Таким чином, BTL-комунікації не обмежуються прямим впливом на споживача, а й покращують репутацію компанії завдяки ширшій інституційній співпраці.

Таблиця 1.2 – Характеристика інструментів комунікації на підприємстві

| Комунікаційний інструмент        | Характеристика                                                                                                                               |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реклама                          | Система заходів, спрямованих на привернення уваги цільової аудиторії до товару чи послуги та формування позитивного іміджу підприємства.     |
| Прямий маркетинг                 | Безпосереднє звернення до потенційних клієнтів через листи, електронну пошту, телефонні дзвінки або інші засоби персональної комунікації.    |
| Паблік рилейшнз (PR)             | Діяльність, спрямована на формування та підтримку позитивного іміджу компанії, інформування суспільства про діяльність підприємства.         |
| Брендинг                         | Комплекс дій для створення впізнаваного образу компанії або продукту, який викликає довіру та лояльність споживачів.                         |
| Соціальні мережі                 | Інструмент комунікації через платформи соціальних мереж для взаємодії з аудиторією, розповсюдження контенту та отримання зворотного зв'язку. |
| Персональні продажі              | Прямий контакт з клієнтом, який передбачає консультацію, презентацію товару або послуги з метою переконання у доцільності купівлі.           |
| Сайт компанії                    | Офіційний онлайн-ресурс компанії, що виступає інформаційним центром для клієнтів і партнерів.                                                |
| Електронна розсилка              | Регулярне інформування клієнтів про новини, акції, нові пропозиції через електронну пошту.                                                   |
| Промоакції                       | Тимчасові заходи з метою стимулювання збуту, підвищення інтересу до продукції та залучення нових клієнтів.                                   |
| Виставки та конференції          | Платформи для демонстрації продукції, налагодження ділових контактів і підвищення репутації компанії.                                        |
| Корпоративні видання             | Газети, журнали та бюлетені для внутрішньої аудиторії та партнерів компанії, що підтримують корпоративну культуру та цінності.               |
| Кол-центри                       | Служби зворотного зв'язку, які забезпечують комунікацію з клієнтами шляхом телефонних дзвінків або чатів.                                    |
| Відеомаркетинг                   | Використання відеоконтенту для промоції бренду, товарів і послуг через різні цифрові платформи.                                              |
| Партнерські програми             | Співпраця з іншими компаніями або брендами для спільного просування товарів і послуг.                                                        |
| Онлайн-опитування та анкетування | Засіб збору думок і побажань цільової аудиторії з метою поліпшення продукту чи послуг.                                                       |

*Джерело: складено автором на основі [8], [13], [14]*

Комплекс BTL являє собою комплексну комунікаційну структуру, яка використовує різноманітні технології та інструменти, необхідні для просування бренду та зростання цільової аудиторії. Ці інструменти включають маркетинг подій, спонсорство, рекламні акції, вибірку продуктів і канали прямого маркетингу. Разом вони створюють структуровану систему, яка

дозволяє компаніям підходити до споживачів на більш особистому рівні, гарантуючи, що маркетингові зусилля є адаптованими та ефективними [33].

Ефективні комунікаційні процеси також значно впливають на внутрішню організаційну динаміку. Методи спілкування використовуються для підвищення продуктивності персоналу. Надійні комунікаційні лінії допомагають зменшити ризики, оптимізувати процеси прийняття рішень і безпосередньо впливати на зростання продажів. Якісна комунікація гарантує, що співробітники добре поінформовані, мотивовані та узгоджуються з цілями компанії.

Не можна недооцінювати вплив спілкування на продуктивність працівників. Ці стосунки є багатограними, оскільки ефективне спілкування включає чітку постановку завдань, послідовний зворотний зв'язок і відкритий діалог. Співробітники, які відчують себе відключеними або незалученими до роботи, часто демонструють низьку мотивацію та відсутність ініціативи. Вони з меншою ймовірністю будуть діяти як амбасадори бренду та можуть не поділяти основних цінностей компанії. Навпаки, компанії, які сприяють прозорій та інклюзивній комунікації, створюють середовище, де працівники відчують себе цінними та залученими. Це почуття залученості призводить до інновацій, проактивної поведінки та загального зростання бізнесу.

Ефективність роботи, в цьому контексті, визначається тим, наскільки успішно працівник виконує обов'язки, викладені в його посадовій інструкції. Показники ефективності включають якість і обсяг виконаних завдань, дотримання термінів, точність і здатність відповідати або перевершувати очікування. Багато організацій відстежують ці показники за допомогою показників продажів, даних про залученість клієнтів, відгуків клієнтів і рівня помилок.

Моніторинг продуктивності не тільки важливий для оцінки індивідуальних внесків, але також відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень щодо просування по службі та винагороди. Відстежуючи відчутні результати, менеджери можуть справедливо оцінювати співробітників і надавати

конструктивний зворотній зв'язок, який підтримує професійний розвиток.

Ще одним важливим аспектом спілкування на робочому місці є мотивація. Одним із найефективніших способів стимулювання мотивації є стимулювання, яке може бути як матеріальним, так і нематеріальним. Перший крок у впровадженні програми стимулювання — зрозуміти, що найбільше цінують працівники. Фінансові стимули можуть включати підвищення зарплати, бонуси, схеми розподілу прибутку або опціони на акції. Нефінансові стимули часто передбачають суспільне визнання, сертифікати досягнень і словесну похвалу, що все сприяє створенню позитивної та мотивуючої робочої атмосфери.

Крім того, організації можуть запроваджувати програми заохочення, які пропонують матеріальні винагороди, такі як подарункові сертифікати, можливість подорожей або спеціальні нагороди за видатну роботу. Ці ініціативи не тільки визнають індивідуальний внесок, але й заохочують бажану поведінку в усій організації [24].

Командні стимули, такі як корпоративні заходи, сімейні зустрічі та командні святкування, відіграють важливу роль у зміцненні згуртованості групи. Такі заходи сприяють розвитку командного духу, покращують міжособистісні стосунки та заохочують до спільних досягнень.

Незалежно від розміру підприємства, внутрішня комунікація залишається одним із основних елементів здорової організаційної культури. Налагоджена комунікаційна структура гарантує, що співробітники відповідають корпоративним цінностям і розуміють свою роль у компанії.

Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата та бонуси, залишаються критично важливими для забезпечення задоволеності роботою. Однак такі особисті якості, як сумлінність, надійність і націленість на досягнення, не менш важливі. Люди з цими рисами стабільно перевершують інших, доводячи, що ефективна комунікація, мотивація та особисті характеристики складають основу успіху організації.

### 1.3 Методи аналізу системи комунікацій на підприємстві

Міжнародний стандарт ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості. Принципи та термінологія» [1] чітко розмежовує поняття «результативність» та «ефективність» як ключові характеристики управлінських результатів. Відповідно до цього стандарту результативність означає ступінь виконання запланованих завдань і досягнення визначених результатів, а потім як ефективність відображає досягнуті результати до витрачених ресурсів.

Важливо також відокремлювати поняття «ефект» і «ефективність». Ефект — це абсолютний показник, часто знижений як різниця між отриманим результатом і витратами, завданими для його досягнення. Натомість ефективності є відносним показником, що демонструє весь результат до витрат.

З огляду на це розглянемо наукові підходи до оцінки ефективності комунікації. Т.О. Примаєк виділяє два основних концептуальних підходи: оцінку економічної ефективності, яка показує взаємозв'язок проведення між змінами маркетингової кампанії та економічних показників підприємства, та оцінку комунікативної ефективності, що відображає вплив комунікацій на розвиток або руйнування відносин між суб'єктами ринку [33].

Оцінка системи комунікацій підприємства — це ключовий етап для виявлення сильних та слабких сторін комунікаційного процесу, визначення ефективності використовуваних каналів та формування подальших напрямів вдосконалення. Зокрема, у цій роботі додатково застосовано фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити, наскільки ресурсний стан підприємства впливає на його здатність підтримувати або покращувати систему комунікацій.

Таблиця 1.3 подає узагальнену характеристику основних методів аналізу системи комунікацій на підприємстві.

Таблиця 1.3 - Методи аналізу системи комунікацій на підприємстві

| Метод оцінки                            | Опис методу                                                                                                                                                                                                                                               | Переваги                                                                                             | Недоліки                                                                                                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                    | 4                                                                                                              |
| Анкетне опитування працівників          | Збір кількісної інформації про рівень задоволеності комунікаціями за допомогою стандартизованої анкети або онлайн-форми.                                                                                                                                  | Простота в реалізації, можна швидко отримати зворотний зв'язок від великої кількості співробітників. | Необ'єктивність відповідей через відсутність анонімності або зацікавленість респондентів.                      |
| Глибинне інтерв'ю з працівниками        | Проведення індивідуальних інтерв'ю з ключовими працівниками та керівниками з метою отримання детальних якісних інсайтів про стан і проблеми в комунікації.                                                                                                | Глибоке розуміння проблеми, можливість отримати детальні інсайти.                                    | Часомісткість, суб'єктивність оцінки через інтерв'юера та респондента.                                         |
| Аналіз документів                       | Вивчення офіційних документів (звітів, листів, наказів) для оцінки якості комунікацій та їх ефективності.                                                                                                                                                 | Можна отримати об'єктивні дані, такі як кількість комунікацій або їх часова ефективність.            | Не завжди можна зрозуміти реальний рівень комунікації з документів без додаткових даних.                       |
| Аналіз використання каналів комунікації | Вивчення того, які саме канали зв'язку використовуються в компанії (електронна пошта, месенджери, наради тощо), з оцінкою їх частоти, зручності, швидкості обміну інформацією та ефективності на основі внутрішніх опитувань або документального аналізу. | Дозволяє виявити найбільш ефективні або неефективні канали для різних типів інформації.              | Не враховує індивідуальні особливості працівників щодо сприйняття інформації.                                  |
| Оцінка результативності комунікацій     | Оцінка того, як комунікації впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства, включаючи ефективність командної роботи, виконання проектів та рівень задоволеності клієнтів.                                                                        | Визначає прямий зв'язок між комунікаціями та результатами бізнесу.                                   | Може бути складно встановити чіткий зв'язок між комунікаціями та результатами через багато зовнішніх факторів. |
| SWOT-аналіз комунікацій                 | Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з комунікаціями в компанії.                                                                                                                                                             | Допомагає виявити проблеми та можливості для поліпшення комунікацій.                                 | Суб'єктивність при визначенні сильних та слабких сторін.                                                       |

Продовження таблиці 1.3

| 1                            | 2                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                 | 4                                                                                                          |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мережевий аналіз комунікацій | Вивчення зв'язків між працівниками або підрозділами компанії для оцінки ефективності обміну інформацією.                                                           | Дозволяє виявити найбільш важливі канали комунікації та осіб, які виступають як "інформаційні вузли".                                             | Може бути складним для реалізації без спеціалізованих інструментів або програмного забезпечення.           |
| Фінансовий аналіз            | Аналіз фінансових показників підприємства (рентабельність, витрати, ліквідність) з метою оцінки ресурсних можливостей для підтримки ефективної системи комунікацій | Дає змогу встановити, чи має підприємство достатні ресурси для інвестування у комунікаційні рішення (ІТ, навчання персоналу, внутрішні платформи) | Може не давати прямого зв'язку між фінансовими результатами й якістю комунікацій без додаткового контексту |

*Джерело: складено автором на основі [2], [10], [15]*

Методи аналізу системи комунікацій охоплюють як кількісні, так і якісні підходи, забезпечуючи комплексне бачення стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. Вони дають змогу не лише виявити технічні проблеми, а й оцінити вплив комунікацій на корпоративну культуру, ефективність праці та досягнення стратегічних цілей. Найефективніший підхід — це поєднання декількох методів, що дозволяє отримати багатогранну картину.

Захарченко В. А. [14] та інші дослідники доповнюють ці підходи, акцентуючи увагу також на психологічній ефективності маркетингових комунікацій і соціальних ефектах від проведення таких заходів. При цьому до показників комунікативної ефективності відносяться загальний рейтинг, охоплення аудиторії та частота впливу, а до психологічних — рівень лояльності й прихильності до бренду. Однак варто відзначити, що ці показники більше демонструють інтенсивність впливу, а не безпосередній результат. Вони не відображають сукупних витрат і досягнутих результатів, не є універсальними та застосовуються переважно для реклами в мас-медіа, що обмежує їх використання [17].

Хоменко В. І. стверджує, що окрема оцінка психологічної ефективності не є необхідною, оскільки вона є важливою складовою комунікативної ефективності. Комунікативну ефективність маркетингових комунікацій можна розмістити як сукупність комунікативного ефекту до витрат на проведення маркетингових заходів. Комунікативний ефект, своєю чергою, проявляється в реакціях цільової аудиторії на проведені комунікаційні дії [47].

Серед методів оцінювання комунікативної ефективності Т.О. Примак виділяє попереднє тестування рекламних повідомлень у ЗМІ, розрахунок показників медіапланування (загальна кількість переглядів, рейтинг, індекс релевантності, охоплення тощо) та економіко-математичне моделювання (використання моделей MEDIAK, ARMOD, метод Грея та метод Агоктіні) [33]. Проте ці інструменти стосуються переважно реклами та мають обмежену сферу застосування. Вони застосовуються на етапі планування й не дають змоги оцінити реальний вплив комунікацій на знання, емоції та поведінку споживачів.

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три основні рівні комунікативної ефективності: ефективність сприйняття (когнітивний рівень), ефективність формування орієнтирів (афективний рівень) та ефективність поведінкової реакції (конативний рівень). Ці рівні різним етапам впливу комунікацій на ринок. З нашої точки зору, оцінка ефективності маркетингових комунікацій базується на аналізі змін у знаннях, ставленні та поведінці цільової аудиторії під впливом інтегрованих комунікаційних дій. Особливе значення має оцінку зміни поведінки в таких аспектах, як збільшення повторних покупок або підвищення обсягу придбання, після чого саме це є найкращим показником економічної ефективності комунікацій [20].

Крім того, у продажу є комплексний підхід до оцінки ефективності, який компенсує кількісні та якісні показники. Наприклад, якісні дослідження не дозволяють глибоко мотивувати й емоції споживачів, а потім як кілька — виміряти зміни в рівнях продажів або показниках пізнаваності бренду. Ефективна маркетингова стратегія повинна будуватися на системному аналізі

цих даних і сприяти взаємозв'язку між витратами та досягнутими результатами. Таким чином, ефективність маркетингових комунікацій — це не просто статистичний показник, а комплексний індикатор успішності бізнесу в умовах ринкової конкуренції.

Для кращого уточнення поняття рівнів комунікативної ефективності було розглянуто низку теоретичних моделей, що описують шлях споживача від визнання потреби до прийняття рішення про покупку. Серед них модель купівельної поведінки Ф. Котлера, модель вивчення продукту Дж. Лоуенштайна, модель імпульсивної покупки, модель розвитку поведінки Е. Ліона, модель адаптації до інновацій Е. Роджерса (модель прийняття рішень), модель ATR (обізнаність – спроба – повторна покупка), а також моделі поведінки споживача AIDA, AIMDA, модель формування ставлення Андреасена. Ці рамки допомагають визначити цілі маркетингових комунікацій, виявляючи, чи потрібна когнітивна, афективна (емоційна) чи конативна (поведінкова) реакція. Іншими словами, вони допомагають визначити, чи є метою компанії підвищити обізнаність цільової аудиторії, змінити її ставлення чи спонукати до конкретних дій.

Класична модель прийняття рішень Д. Хокінса окреслює наступні етапи: розпізнавання проблеми, пошук інформації, оцінка та вибір альтернатив покупки, сама покупка, використання придбаного продукту та оцінка після покупки. Визнаючи цю структуру надто спрощеною, інші вчені, зокрема Дж. Енджел і Р. Блеквелл, доповнили її додатковими проміжними етапами, щоб краще відобразити складність поведінки сучасного споживача [15].

Ієрархічна модель ефектів Р. Лавіджа та Г. Штайнера виділяє шість етапів, які зазвичай проходить споживач на шляху до покупки: обізнаність (впізнання бренду), знання (розуміння того, що відрізняє бренд), прив'язаність (вважаючи бренд серед бажаних варіантів), бажаність (вважаючи, що бренд кращий), переконання (рішення, що, якщо необхідно, вони виберуть цей бренд) і остаточна покупка рішення. Згідно з цією моделлю, стадії усвідомлення та знання відповідають когнітивним ефектам комунікацій, у той

час як прихильність, бажаність і переконання стосуються афективних аспектів, а акт покупки стосується конативного компоненту.

Крім того, Дж. Россітер і Л. Персі визначили п'ять важливих комунікаційних ефектів: потреба в категорії продукту, впізнаваність бренду, ставлення до бренду, намір придбати та сприяння покупцю (впевненість покупця в тому, що такі фактори, як доступність продукту, ціна та канали розподілу, не перешкоджають покупці) [14].

А. Кутлалієв і А. Попов, розглянувши різні моделі, вказали на структуру, розроблену Г. Френтценом і М. Боуменом, як на особливо повну. Ця модель складається з п'яти ключових елементів: знання, розуміння, емоції, позиціонування та ставлення. Однак розуміння тут багато в чому стосується розуміння позиціонування бренду, а емоції безпосередньо впливають на ставлення. Модель особливо не враховує поведінковий аспект, який є важливим для повного охоплення ефективності спілкування [15].

На основі детального аналізу цих моделей ми розробили спеціалізовану систему показників і метрик для оцінки комунікативних ефектів. Ця система побудована на основі анкетних опитувань, спрямованих як на поточних, так і на потенційних споживачів. Ці показники спрямовані на кількісну оцінку змін в обізнаності, ставленні, емоціях і, зрештою, поведінці споживачів у відповідь на інтегровані маркетингові комунікації. Ці оцінки мають вирішальне значення для того, щоб допомогти компаніям удосконалити свої маркетингові стратегії та підвищити ефективність своїх комунікаційних зусиль.

Оцінка ефективності комунікацій вимагає системного підходу до вимірювання ключових ефектів взаємодії зі споживачем. З метою отримання об'єктивних результатів пропонується скоригована система індикаторів, яка охоплює як когнітивні, так і емоційні аспекти сприйняття бренду, а також поведінкові наміри аудиторії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Система індикаторів оцінки зовнішніх комунікацій підприємства

| Ефект взаємодії          | Показник                                            | Спосіб визначення показника                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Пізнаваність бренду      | Частка респондентів, які згадали бренд без підказки | % респондентів, що назвали бренд у відкритій формі опитування |
| Перше згадування бренду  | Частка респондентів, що назвали бренд першим        | % перших відповідей у відкритому блоці                        |
| Пізнаваність логотипу    | Впізнавання логотипу серед варіантів                | % опитаних, які коректно ідентифікували логотип               |
| Пізнаваність слогану     | Впізнавання слогану бренду                          | % опитаних, що правильно визначили слоган                     |
| Знання позиціонування    | Уміння ідентифікувати позиціонування мережі         | % респондентів, які обрали правильний варіант                 |
| Ставлення до комунікації | Рівень схвалення меседжів та рекламних звернень     | Середньозважена оцінка за шкалою Лайкерта                     |
| Емоційний відгук         | Сприйняття іміджу бренду та емоційна реакція        | За шкалою індивідуальності бренду Аакера                      |
| Намір взаємодії          | Бажання далі слідкувати за новинами бренду          | % респондентів із заявленою готовністю продовжувати взаємодію |
| Намір участі             | Намір приймати участь у подіях або акціях бренду    | % респондентів, що заявили готовність                         |

*Джерело: складено автором на основі [35], [37], [44]*

Запропонована система індикаторів дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності комунікацій, охоплюючи когнітивні (знання бренду, логотипу, слогану), афективні (емоційне ставлення, схвалення меседжів) та поведінкові (готовність взаємодіяти) аспекти. Це дає можливість не лише кількісно оцінити вплив брендових кампаній, але й виявити точки для стратегічного вдосконалення.

Спонтанне впізнавання бренду (запам'ятовування бренду) часто розглядається як ключовий показник успіху комунікації бренду та тісно пов'язане з ефективністю продажів. Однак цей зв'язок найбільш очевидний для повсякденних недорогих продуктів, які потребують мінімального прийняття рішень. Коли справа доходить до більш складних і дорогих товарів, таких як електроніка чи побутова техніка, процес покупки стає довшим і більш обдуманим. У цих випадках спонтанне пригадування відіграє меншу роль, тоді

як спонування (латентне) розпізнавання, коли клієнт впізнає назву бренду, логотип чи слоган із підказкою, набуває більшого значення. Тому при оцінці результатів комунікації слід аналізувати як спонтанне, так і оперативне усвідомлення.

Приховане впізнавання логотипу, слогану та реклами бренду відображає глибину знайомства споживачів і свідчить про перевірену обізнаність. Індекс конверсії та індекс підтвердження знання бренду є похідними показниками, які використовуються для визначення областей, де комунікаційні зусилля можуть бути додатково покращені.

Аналізуючи емоційний (афективний) комунікаційний вплив, важливо оцінити не лише ставлення споживача до бренду роздрібної мережі, але й його сприйняття його реклами, оскільки реклама часто виступає як найбільш помітний інструмент комунікації. Оскільки маркетингові комунікації роздрібної мережі спрямовані на формування та зміцнення іміджу бренду, оцінка споживчого сприйняття іміджу мережі та порівняння їх із ідентичністю бренду, задуманою маркетологами, є важливою. Для цього можна використати шкалу індивідуальності бренду (Brand Personality Scale, BPS), розроблену Д. Аакером [21].

Цей текст не стосується прямого вимірювання економічної ефективності маркетингових комунікацій. Однак, щоб перевірити, чи впливають ефекти комунікації на результати бізнесу, доцільно відстежувати зв'язок між поведінковими (конативними) показниками комунікації та показниками фінансової ефективності, такими як оборот, торговий прибуток, операційні витрати та чистий прибуток.

Нарешті, одна критична проблема залишається невирішеною в наукових дискусіях: як оптимально розподілити бюджет маркетингових комунікацій між різними інструментами та каналами. Багато дослідників, зокрема Сухомлин А. В. [41], пропонують використовувати аналітичні моделі, зокрема регресійний аналіз, для оцінки впливу витрат на комунікації на кінцеві фінансові результати та наголошує на доцільності розподілу бюджету

відповідно до значущості кожного каналу, визначеної його економічною та комунікаційною ефективністю. Водночас слід враховувати, що оцінки менеджерів не завжди збігаються з уявленнями споживачів. Як зазначає Т. В. Савченко [35], існують суттєві розбіжності між баченням компаній і реальним сприйняттям споживачами важливості окремих каналів комунікацій.

М.М. Гузь та О.В. Кот пропонує побудувати структуру комунікаційних витрат на основі індексу комунікаційної ефективності, який розраховується для різних каналів комунікації шляхом експертних оцінок. На противагу цьому І.О. Жалба пропонує модель оптимізації вибору комунікаційних інструментів за аналогією з теорією оптимального портфолію С. Г. Тарасенко [42]. Його модель спрямована на мінімізацію ризику того, що вигоди від комунікаційної діяльності не покривають її витрати. Однак залишається складним виокремити та виміряти вплив кожного засобу комунікації на реакції споживачів.

В.В. Божкова вводить економіко-математичний підхід до визначення оптимальної комбінації каналів зв'язку. Її модель прагне максимізувати як комунікаційні результати (виражені як кумулятивні рейтинги аудиторії), так і фінансову віддачу. Тим не менш, коли обмеження обмежуються лише розміром аудиторії та пороговими значеннями доходу, знайти практичне математичне рішення стає важко. Крім того, сама по собі кількість контактів з аудиторією не означає ефективного комунікаційного результату [27].

У сучасних комунікаційних стратегіях, особливо в рамках концепцій, орієнтованих на відносини, ключовим фактором у формуванні комунікаційного бюджету має бути сприймана цінність і зручність каналів комунікації для споживачів. Будь-яке повідомлення або інструмент, який не задовольняє потреби споживача або викликає роздратування, не може досягти сильного комунікативного впливу.

Ключові результати цього дослідження показують, що розроблена система індикаторів і метрик для оцінки комунікаційних результатів у роздрібних мережах — на основі даних опитувань — дозволяє детально

зрозуміти сприйняття споживачами бренду та комунікаційних зусиль.

Когнітивні показники комунікаційних ефектів повинні включати спонтанну впізнаваність бренду, перше згадування бренду, підказкове знання бренду, розпізнавання логотипів і рекламних повідомлень, коефіцієнт перетворення, що порівнює знання бренду з обізнаністю про рекламу, підтвердження знання бренду та визнання позиціонування бренду. Емоційні або афективні ефекти вимірюються ставленням споживачів до бренду та його реклами, а також сприйнятим іміджем бренду. Поведінкові або конативні результати відображають наміри споживачів відвідати роздрібні торгові точки та зробити покупки.

Така система дає змогу адаптувати комунікаційний контент до конкретних характеристик взаємодії роздрібної мережі з аудиторією, покращуючи сприйняття бренду та сприяючи зміцненню позицій на ринку за допомогою більш ефективних комунікаційних стратегій.

Оцінка системи комунікації підприємства є надзвичайно важливим аспектом стратегічного управління організацією, оскільки саме комунікація формує основу для ефективної взаємодії між працівниками, підрозділами, партнерами й клієнтами. Вивчення цього питання знайшло своє відображення в працях багатьох вчених, які досліджували не лише саму суть комунікацій, а й інструменти для вимірювання їх результативності. Зокрема, такі дослідники, як Вільбур Шрамм, Теодор Ньюкомб, Гарольд Ласвелл, сформулювали класичні моделі комунікації, які лягли в основу подальшого аналізу ефективності комунікаційних процесів у підприємницькому середовищі. Згодом ці підходи еволюціонували у бік більш прикладного й вимірюваного характеру, що дало змогу розробити системи критеріїв і методик оцінювання.

Методи оцінки комунікаційної системи підприємства поділяються на якісні та кількісні, а їхнє поєднання дозволяє отримати повну картину стану внутрішньої та зовнішньої взаємодії. Аналіз внутрішніх опитувань, наприклад, дає змогу зібрати швидкий зворотний зв'язок від співробітників, що особливо важливо для виявлення проблем в організаційній культурі або

системі внутрішніх комунікацій. Проте він має значні обмеження — суб'єктивність відповідей та ризик соціально бажаних відповідей, особливо за умов недостатньої анонімності.

Глибинні інтерв'ю з працівниками - метод, що дозволяє заглибитися у внутрішній стан колективу, виявити неочевидні бар'єри комунікації або управлінські «вузли». Однак, як зазначають дослідники організаційної поведінки, такий підхід потребує високої кваліфікації інтерв'юера та значного часу на обробку результатів. Інша методика - аналіз внутрішніх документів - базується на вивченні листування, звітів, наказів, що дозволяє отримати об'єктивну картину про частоту, формальність та направленість комунікацій. Проте без контексту це лише поверхневий аналіз, який не показує справжню якість взаємодії.

Одним із найпродуктивніших методів сучасності є аналіз каналів комунікації, що дозволяє оцінити, які засоби (електронна пошта, наради, месенджери, внутрішні платформи) використовуються найчастіше і з якою ефективністю. Цей метод є основою для впровадження цифрових стратегій і систем внутрішнього інформаційного менеджменту. Разом із тим, важливо враховувати індивідуальні особливості працівників щодо сприйняття тих чи інших каналів, адже цифрова комунікація не завжди є зручною або ефективною для всіх.

Особливо цінним із точки зору управлінської ефективності є підхід, який передбачає оцінку результативності комунікацій. Йдеться про спробу пов'язати комунікативні зусилля з бізнес-результатами — виконанням проєктів, рівнем задоволеності клієнтів, злагодженістю командної роботи. Проте на практиці цей метод часто ускладнюється багатьма зовнішніми чинниками, які впливають на результати і не завжди пов'язані безпосередньо з комунікацією.

Ще одним стратегічним методом є SWOT-аналіз комунікацій, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у сфері інформаційної взаємодії компанії. Його застосування є дієвим на етапах

планування або трансформації комунікаційної стратегії. Проте результат аналізу залежить від суб'єктивного сприйняття учасників процесу, що вимагає участі експертів або незалежних консультантів.

На завершення слід відзначити зростання значущості мережевого аналізу, який оцінює не формальні, а фактичні зв'язки між працівниками та структурними підрозділами. Цей метод дозволяє виявити неформальні "вузли" комунікаційного обміну та центральні фігури в організації, що особливо корисно для виявлення точок концентрації інформації або інформаційних бар'єрів. Утім, для ефективного застосування цього підходу необхідні спеціальні програмні засоби й аналітична підготовка.

Процес комунікації в організації є важливим фактором, що визначає її ефективність та успішність. Комунікація охоплює передачу інформації, ідеї, знань і емоцій між окремими особами чи групами в межах організації. Теоретично комунікація в організації можна поділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація забезпечує взаємодію між співробітниками та керівництвом організації, а зовнішня спрямована на взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими зовнішніми суб'єктами.

Важливим елементом внутрішньої комунікації є її ефективність, тобто здатність забезпечити своєчасну та точну передачу інформації. Це включає в себе не тільки чіткість і доступність повідомлень, але й швидкість їх доставки, що є критичним у ситуаціях, коли потрібно оперативно приймати рішення чи реагувати на зміни. Важливим аспектом є також зворотний зв'язок, оскільки ефективна комунікація не зводиться лише до передачі інформації, а включає в себе її сприйняття та реакцію отримувача. Недостатній зворотний зв'язок може призвести до непорозумінь і помилок, що негативно впливає на робочі процеси.

У теоретичному контексті також розрізняють різні канали комунікації, які можуть бути як усними, так і письмовими. Усні канали включають наради, зустрічі, телефонні дзвінки, в той час як письмові канали включають електронну пошту, інтернет-платформи, внутрішні портали та месенджери. Кожен з цих каналів має свої переваги та недоліки, і їх ефективність залежить

від конкретної ситуації та цілей, які стоять перед організацією.

Теорії комунікації в організації також акцентують увагу на важливості культури комунікації, яка включає в себе норми, цінності та правила, що визначають, як саме інформація повинна передаватися в межах організації. Комунікаційна культура формує середовище, де співробітники взаємодіють з повагою, що сприяє більш високій ефективності та продуктивності. Недотримання цих норм може призвести до виникнення конфліктів, неефективності та зниження морального клімату в колективі.

Таким чином, теоретична основа ефективної комунікації в організації включає кілька важливих аспектів: чіткість, швидкість, зручність каналів передачі інформації, зворотний зв'язок та культура комунікації. Ці фактори взаємодіють між собою і безпосередньо впливають на результативність роботи організації, забезпечуючи належну взаємодію між її співробітниками та керівництвом.

Отже, система оцінювання комунікацій на підприємстві є складною, багаторівневою і потребує поєднання різних методів задля отримання повної та достовірної картини. Вибір інструментів оцінювання залежить від цілей дослідження, масштабів підприємства, специфіки його діяльності, а також — від готовності організації до відкритого аналізу внутрішніх процесів. Мій аналітичний внесок полягає у синтезі теоретичних підходів і прикладних методик, які у взаємозв'язку формують практичну основу для побудови ефективної комунікаційної системи.

## **Висновки за розділом 1**

У першому розділі було розглянуто ключові поняття, що стосуються системи комунікацій на підприємстві. Аналіз літератури показав, що комунікація – це не просто передача інформації, а складний процес взаємодії,

який охоплює технічні, соціальні й управлінські аспекти. Розглянуто класичні моделі комунікації (Шеннона, Ньюкомба, Шрамма), які пояснюють, як інформація рухається від джерела до отримувача, а також як формується зворотний зв'язок і як на цей процес впливає контекст.

Увага була приділена й тому, як комунікації функціонують усередині організацій. Було виявлено, що ефективна система комунікацій забезпечує чіткий розподіл ролей, своєчасне інформування, мотивацію працівників і злагоджену роботу між підрозділами. З іншого боку, проблеми в комунікації можуть призводити до конфліктів, помилок у виконанні завдань, втрати клієнтів і зайвих витрат. Це підтверджують як теоретичні джерела, так і реальний досвід компаній. Також у розділі було проаналізовано, з яких елементів складається система комунікацій: учасники, канали, типи повідомлень, організаційна структура. Акцент зроблено на тому, що комунікація – це динамічна система, де всі компоненти пов'язані між собою. Якщо один з них не працює належним чином – страждає вся система.

Окремо було розглянуто підходи до оцінювання ефективності комунікацій: як з боку економіки (через вплив на фінансові показники), так і з боку якості взаємодії (через рівень задоволеності працівників, швидкість обміну інформацією тощо). Це створює підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження, яке дозволить перевірити, як система комунікацій працює на конкретному підприємстві.

Загалом, розділ дав змогу сформуванню чіткого уявлення про те, як має виглядати ефективна система комунікацій, навіщо її аналізувати і які методи для цього підходять. Отримані знання стануть основою для аналізу фактичного стану комунікацій у ТОВ «СТАЛЕКС» у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «СТАЛЕКС»

#### 2.1 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «СТАЛЕКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Сталекс" (ТОВ "СТАЛЕКС") зареєстроване 20 травня 2004 року та має ЄДРПОУ 32949840. Компанія знаходиться в Харківській області, Дергачівському районі, смт Вільшани, за адресою вулиця Центральна, буд. 78. Організаційно, це товариство з обмеженою відповідальністю, з основним видом діяльності, що включає виробництво столових приборів, взуття, оброблення металів, механічне оброблення металевих виробів та надання в оренду іншого обладнання. Статутний капітал підприємства складає 23 500 000 грн, і повний контроль над компанією здійснює засновник — Олексій Валерійович Колодзяжний, який володіє 100% часткою [51].

ТОВ "СТАЛЕКС" — це завод повного циклу виробництва, який спеціалізується на виготовленні манікюрних та інших beauty-інструментів. Створення кожного інструменту починається з підготовки сталевих прутів і закінчується упаковкою готового продукту. Завод оснащений високотехнологічним обладнанням провідних американських, італійських, японських та німецьких марок, що дозволяє здійснювати навіть найскладніші технологічні операції з високою точністю. Крім того, ТОВ "СТАЛЕКС" самостійно розробляє та виготовляє частину устаткування, зокрема через власний інструментальний цех або замовлення у закордонних партнерах. Техніко-виробнича база компанії складається з понад 1700 одиниць обладнання, розташованих на 19 виробничих підрозділах.

ТОВ "СТАЛЕКС" забезпечує високу якість продукції завдяки власній технології виробництва, що була розроблена для специфічних вимог

виготовлення манікюрного інструменту. Для того, щоб гарантувати необхідну точність у деяких операціях, на підприємстві передбачена програма навчання персоналу, після проходження якої співробітники здобувають всі необхідні знання і навички для роботи на виробництві.

Асортимент продукції ТОВ "СТАЛЕКС" складається з понад 50 номенклатурних видів, включаючи професійні манікюрні інструменти та шкіряні аксесуари. Щорічно компанія випускає близько 11 мільйонів одиниць продукції, забезпечуючи надійність і високу якість кожного виробу завдяки впровадженій системі вхідного та вихідного контролю якості. Сировина для виробництва інструментів постачається з Іспанії — це медична нержавіюча сталь, яка має високу корозійну стійкість та твердість, що забезпечує довготривале збереження якості заточки інструментів.

Для контролю якості готової продукції на заводі працює спеціальний відділ технічного контролю (ВТК), де проводиться ретельна перевірка інструментів на відповідність встановленим стандартам. Якщо виявляється дефект, інструмент повертається на виробництво для доопрацювання. Завдяки такій системі, на ринок надходить лише якісний продукт, який відповідає всім нормативним вимогам.

ТОВ «СТАЛЕКС» — це підприємство, яке поєднує в собі сучасні технології виробництва, інноваційний підхід до розробки інструментів та високі стандарти якості. Компанія працює за принципом повного циклу виробництва, починаючи з підготовки сировини, а саме сталевих прутів, і закінчуючи фінальною упаковкою готової продукції. Такий підхід дозволяє контролювати кожен етап створення інструментів, забезпечуючи їхню довговічність, точність і відповідність міжнародним стандартам. Виробничі потужності ТОВ «СТАЛЕКС» оснащені високотехнологічним обладнанням від провідних світових виробників, серед яких американські, італійські, японські та німецькі бренди. Це дозволяє компанії не лише випускати якісну продукцію, але й ефективно виконувати складні технологічні операції, що вимагають високої точності.

Окремо варто відзначити, що ТОВ «СТАЛЕКС» не просто використовує готові рішення, а й активно займається власними розробками. Частина устаткування проектується та виготовляється безпосередньо на підприємстві, що свідчить про його технічну самостійність і здатність адаптуватися до специфічних виробничих потреб. Такі інновації дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку, пропонуючи клієнтам унікальні рішення.

Що стосується комунікаційної політики, ТОВ «СТАЛЕКС» орієнтований на прозорість і відкритість у взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками. Компанія активно використовує сучасні засоби комунікації, включаючи офіційний вебсайт, соціальні мережі та електронну пошту, для оперативного інформування про новинки, зміни в асортименті та спеціальні пропозиції. Вебсайт виконаний у лаконічному стилі з чіткою структурою, що полегшує пошук необхідної інформації. Однак для більш ефективної взаємодії з клієнтами можна було б розширити функціонал сайту, додавши онлайн-консультанта, детальніший каталог продукції з фільтрами та можливість оформити замовлення прямо на платформі.

Корпоративна культура ТОВ «СТАЛЕКС» будується на принципах професійного розвитку, взаємної поваги та відповідальності. Компанія інвестує в навчання співробітників, що дозволяє їм освоювати нові технології та підвищувати кваліфікацію. Це безпосередньо впливає на якість продукції, оскільки кожен працівник розуміє важливість своєї ролі у виробничому процесі. Крім того, ТОВ «СТАЛЕКС» дотримується екологічних стандартів, намагаючись мінімізувати вплив виробництва на навколишнє середовище, що особливо актуально в сучасних умовах [69].

У сфері логістики та дистрибуції компанія працює над оптимізацією ланцюжків поставок, щоб забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам як в Україні, так і за кордоном. Співпраця з надійними транспортними компаніями дозволяє ТОВ «СТАЛЕКС» підтримувати репутацію стабільного постачальника. Для міжнародних партнерів важливим аспектом є

відповідність продукції європейським та світовим стандартам, що підтверджується відповідними сертифікатами.

У майбутньому ТОВ «СТАЛЕКС» може розглядати можливості подальшого розширення виробничих потужностей, впровадження ще більш сучасних технологій, таких як автоматизація та штучний інтелект для аналізу виробничих процесів, а також активніше просування на міжнародних ринках. Розвиток цифрових інструментів, таких як мобільний додаток для клієнтів або система моніторингу якості в режимі реального часу, також міг би підвищити ефективність бізнесу.

Загалом ТОВ «СТАЛЕКС» є прикладом сучасного, технологічно розвиненого підприємства, яке поєднує традиції якісного виробництва з інноваційними підходами. Компанія продовжує розвиватися, адаптуючись до вимог ринку та впроваджуючи новітні рішення для задоволення потреб клієнтів. Його успіх базується на поєднанні високої якості продукції, професійної команди та стратегічного мислення керівництва.

У 2024 році ТОВ «СТАЛЕКС» демонструє змішану фінансову ситуацію з деякими позитивними тенденціями та кількома показниками, які потребують уваги для подальшої стабілізації та розвитку. Розглянемо основні фінансові показники підприємства на основі даних з таблиць, які демонструють динаміку за останні кілька років.

Чистий прибуток у 2024 році склав 19 904 тис. грн, що на 12.89% менше, ніж у попередньому році. Це свідчить про деякі труднощі у збереженні рівня прибутковості компанії. Спад чистого прибутку може бути пов'язаний із зростанням витрат або зменшенням маржі, що важливо відслідковувати у майбутньому для визначення причин цієї негативної тенденції.

Активи компанії збільшились на 12.76% до 240 216 тис. грн, що є позитивним показником, свідчить про зростання масштабів діяльності та можливість для підприємства залучати додаткові інвестиції або розширювати свій бізнес. Однак важливо звернути увагу на те, як саме ці активи використовуються для досягнення більшої ефективності.

У розрізі показників за кілька років видно, що компанія продовжує працювати в умовах змінюваного ринкового середовища. Наприклад, у Таблиці 2.1 можна побачити зменшення кількості персоналу з 1 432 осіб у 2020 році до 526 осіб у 2023 році. Цей показник свідчить про оптимізацію робочих процесів та потенційне зменшення витрат на персонал. Однак для оцінки впливу цієї зміни на ефективність компанії потрібно проаналізувати, наскільки цей крок був ефективним у контексті збереження продуктивності та доходів.

Таблиця 2.1 - Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СТАЛЕКС»

| Показники                            | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Кількість персоналу                  | 1 432   | 1 252   | 768     | 526     | -       |
| Дохід (тис грн)                      | 239 909 | 434 449 | 378 566 | 394 447 | 384 632 |
| Чистий прибуток (тис грн)            | 11 055  | 9 738   | 13 549  | 22 850  | 19 904  |
| Активи (тис грн)                     | 117 478 | 150 310 | 230 757 | 213 026 | 240 216 |
| Гроші та їх еквіваленти (тис грн)    | 1 249   | 227     | 6 315   | 2 684   | 3 305   |
| Довгострокові зобов'язання (тис грн) | 26 957  | 34 258  | 38 561  | 24 674  | 48 567  |
| Поточні зобов'язання (тис грн)       | 19 171  | 19 955  | 82 550  | 55 856  | 39 249  |
| Власний капітал (тис грн)            | 71 348  | 96 097  | 109 646 | 132 496 | 152 400 |

*Джерело: складено автором на основі [56]*

Динаміка доходів протягом останніх років виглядає наступним чином: у 2020 році дохід склав 239 909 тис. грн, у 2021 році він значно зріс до 434 449 тис. грн, після чого в 2022 році дещо знизився до 378 566 тис. грн, але в 2023 році знову виріс до 394 447 тис. грн. У 2024 році відбулося незначне зниження, що може свідчити про стабільність доходів на певному рівні, хоча й без значного зростання.

Іншою важливою тенденцією є зміни в чистому прибутку: з 11 055 тис. грн у 2020 році до 22 850 тис. грн у 2023 році, а потім зниження до 19 904 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про змінювану прибутковість, де є й позитивні, й негативні коливання. Однак ці коливання не здаються критичними для підприємства, і все ще зберігається можливість для подальшого росту прибутку при оптимізації витрат.

Збільшення активів з 117 478 тис. грн у 2020 році до 240 216 тис. грн у 2024 році є позитивною тенденцією, оскільки це свідчить про розширення фінансової бази підприємства та можливість подальшого інвестування в розвиток. Зростання активів може також вказувати на збільшення виробничих потужностей чи інвестиції в нові проекти, що, в свою чергу, може принести додаткові доходи в майбутньому.

У таблиці 2.2 представлені фінансові індикатори компанії. Окремо варто зазначити коефіцієнти ліквідності, які показують, наскільки добре компанія може покривати свої поточні зобов'язання за допомогою ліквідних активів. У 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності склав 547.69%, що є значно вищим за норму, що вказує на дуже добру ліквідність і можливість компанії без проблем виконувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.2 – Фінансові індикатори ТОВ «СТАЛЕКС»

| Індикатор                                                 | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | 4.86     | 5.32     | 2.45     | 3.29     | 5.47     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | 0.065    | 0.011    | 0.076    | 0.048    | 0.084    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 2.75     | 3.18     | 2.16     | 2.83     | 4.30     |
| Коефіцієнт автономії                                      | 0.6      | 0.63     | 0.47     | 0.62     | 0.63     |
| Рентабельність активів (ROA)                              | 9.41%    | 6.48%    | 5.87%    | 10.73%   | 8.29%    |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)                    | 16.81%   | 11.63%   | 13.17%   | 18.87%   | 13.97%   |
| Чиста маржа                                               | 4.69%    | 2.27%    | 4.34%    | 5.79%    | 5.17%    |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 2.94     | 2.18     | 3.90     | 4.54     | 6.03     |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 0.16     | 0.13     | 0.35     | 0.26     | 0.16     |

*Джерело: розраховано автором на основі [56]*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2024 році склав 0.0842, дещо нижчий за рекомендовані нормативні значення (0.2–0.35), що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для покриття термінових зобов'язань. Це сигналізує про потенційні труднощі з моментальними платежами та потребує посилення фінансового контролю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що дорівнює 430.34%, показує, що компанія здатна оперативно покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш

ліквідних активів, не використовуючи менш ліквідні, такі як запаси чи майно.

Коефіцієнт автономії у 2024 році становить 63.44%, що свідчить про високу ступінь фінансової незалежності компанії. Це означає, що значну частину активів підприємство фінансує власними коштами, що знижує ризик фінансових труднощів через завищеної заборгованості.

Рентабельність активів (ROA) в 2024 році склала 8.29%, що є зниженням порівняно з попередніми роками, проте все ще свідчить про достатньо ефективне використання активів для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році складає 13.97%, що є нижчим порівняно з 18.87% у 2023 році, однак цей рівень залишається досить високим і свідчить про ефективне управління власним капіталом.

Чиста маржа в 2024 році зменшилась до 5.17%, що також є зниженням порівняно з 5.79% у 2023 році. Хоча спад маржі може бути індикатором зростання витрат, він не є критичним і вказує на необхідність уваги до контролю витрат та оптимізації операційних процесів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році становить 603.47%, що свідчить про наявність достатнього обсягу власних коштів для фінансування довгострокових активів. Це позитивно впливає на стабільність фінансової ситуації компанії, знижуючи ризики, пов'язані з використанням стороннього фінансування.

Коефіцієнт заборгованості в 2024 році складає 16.34%, що є досить низьким, і вказує на те, що компанія має невеликий рівень заборгованості та не залежить від великих позик або кредитів.

Таким чином, компанія демонструє стабільні фінансові результати за 2024 рік, хоча є кілька негативних тенденцій, таких як зниження прибутковості та маржі. Проте, на фоні зростання активів та високої ліквідності, ТОВ «СТАЛЕКС» має хороші перспективи для подальшого розвитку, за умови оптимізації витрат та збереження стабільного доходу.

Активи підприємства за 2024 рік показали збільшення загальної вартості на 12.76% (до 240 216 тис. грн). Детальний аналіз активів свідчить про деякі

зміни у структурі їх складу. Так, необоротні активи скоротилися на 13.34% (з 29 147 тис. грн на початок року до 25 254 тис. грн на кінець року). Це зниження пов'язано з падінням вартості нематеріальних активів (на 51.47%, з 2 581 тис. грн до 1 252 тис. грн) через значне збільшення амортизації на 410.19% (з 324 тис. грн до 1 653 тис. грн), а також скороченням основних засобів на 10.08% (з 23 012 тис. грн до 20 660 тис. грн). Водночас первісна вартість основних засобів зросла на 7.45% (з 44 531 тис. грн до 47 841 тис. грн), що може свідчити про оновлення частини обладнання та технічних засобів. Суттєвий знос (на 26.4%, з 21 519 тис. грн до 27 181 тис. грн) може вказувати на необхідність оновлення чи модернізації техніки, що, в свою чергу, може вплинути на виробничу ефективність компанії.

Оборотні активи збільшилися на 16.91% (з 183 879 тис. грн до 214 962 тис. грн), що є позитивним знаком для компанії, оскільки це може свідчити про більшу ліквідність та гнучкість у здійсненні поточних операцій. Зокрема, значно зріс показник запасів (на 81.98%, з 25 319 тис. грн до 46 056 тис. грн), що може свідчити як про збільшення обсягів виробництва, так і про наявність товарних запасів для подальших продажів. Дебіторська заборгованість також зросла на 10.43% (з 125 241 тис. грн до 138 348 тис. грн), що може бути ознакою зростання обсягів реалізації продукції або зміни умов розрахунків з контрагентами. Це також підвищує ризик, пов'язаний з можливим невиконанням зобов'язань дебіторами. Однак варто зазначити, що гроші та їх еквіваленти зросли на 23.1% (з 2 684 тис. грн до 3 305 тис. грн), що свідчить про покращення грошової ліквідності компанії.

Загальний баланс підприємства виріс на 12.76%, що є свідченням зростання активів і, відповідно, капіталу, що може забезпечити більшу фінансову стійкість у майбутньому.

Що стосується пасивів компанії, то власний капітал збільшився на 14.96% (з 132 496 тис. грн до 152 400 тис. грн), що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства, адже зростання власного капіталу покращує його здатність фінансувати діяльність без надмірної залежності від сторонніх

джерел. Збільшення нерозподіленого прибутку на 18.22% (з 108 996 тис. грн до 128 900 тис. грн) також свідчить про здатність компанії накопичувати прибуток і зберігати позитивний фінансовий результат.

Динаміка довгострокових зобов'язань вказує на значне збільшення з 24 674 тис. грн до 48 567 тис. грн (на 96.7%), що є двозначним сигналом. З одного боку, це може вказувати на необхідність залучення додаткового фінансування для розширення діяльності, з іншого — на збільшення боргового навантаження, що потребує ретельного контролю, оскільки занадто велика заборгованість може збільшити фінансові ризики.

Щодо поточних зобов'язань, то вони зменшились на 29.89% (з 55 856 тис. грн до 39 249 тис. грн), що є позитивним знаком і свідчить про зниження короткострокових фінансових ризиків та покращення ліквідності.

У Звіті про фінансові результати (додаток А) компанія продовжує демонструвати сталі доходи, хоча й зі зменшенням на 2.49% порівняно з попереднім роком (до 384 632 тис. грн). Це може бути наслідком ринкових змін або внутрішніх проблем, таких як зростання витрат чи зменшення ефективності продажів. Водночас собівартість реалізованої продукції зменшилася на 9.51% (з 347 174 тис. грн до 314 160 тис. грн), що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс на 48.98% (з 47 273 тис. грн до 70 472 тис. грн). Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Проте варто зазначити, що адміністративні витрати зросли на 49.7% (з 21 359 тис. грн до 31 938 тис. грн), що може бути ознакою зростання адміністративних витрат або змін в організаційній структурі, що потребує додаткового аналізу та оптимізації. Водночас витрати на збут також зросли на 86.72% (з 4 914 тис. грн до 9 178 тис. грн), що може свідчити про зростання маркетингових або логістичних витрат, які потребують контролю, щоб не знижувати загальну прибутковість.

Чистий фінансовий результат зменшився на 12.89% (з 22 850 тис. грн до 19 904 тис. грн), що вказує на певне зниження прибутковості компанії, хоча в

цілому це є результатом збільшення витрат. Цей фактор потребує подальшої уваги для збереження стабільності фінансових результатів.

У підсумку, ТОВ «СТАЛЕКС» продовжує демонструвати позитивні фінансові результати, але певні зростання витрат і зміни в борговій політиці вказують на необхідність подальшого контролю за фінансовими потоками та оптимізації витрат для забезпечення стабільного зростання в майбутньому.

Оцінка фінансових показників підприємства, зокрема таких, як ліквідність, рентабельність, структура активів і зобов'язань, має безпосереднє відношення до оцінки системи комунікації, навіть якщо на перший погляд ці сфери здаються відокремленими. У рамках теми дипломної роботи, яка присвячена саме системі комунікацій, фінансові індикатори виконують роль непрямих, але критично важливих супровідних факторів, що формують і обмежують можливості підприємства у сфері інформаційного менеджменту, внутрішньої взаємодії та зовнішніх зв'язків.

З фінансового боку, ліквідність підприємства (поточна, швидка) вказує на його платоспроможність, а отже — на стабільність операційної діяльності, в межах якої реалізуються і комунікаційні процеси. Підприємство з високими показниками ліквідності має більше ресурсів на підтримку й розвиток корпоративних комунікаційних інструментів: впровадження внутрішніх інформаційних систем, CRM, HR-комунікацій, корпоративних медіа, підготовку персоналу у сфері ділової комунікації тощо.

Рентабельність активів та власного капіталу демонструє ефективність управління підприємством загалом, а отже — опосередковано й ефективність управлінської комунікації. Адже саме чіткість і своєчасність інформаційних потоків у структурі підприємства впливають на якість прийняття управлінських рішень. Високий рівень рентабельності часто свідчить про наявність злагоджених комунікацій між відділами — фінансовим, виробничим, збутовим.

Чиста маржа та рівень заборгованості свідчать про стабільність бізнес-моделі, а також дають уявлення про потенційні обмеження у фінансуванні PR-

активностей, маркетингових кампаній, партнерських комунікацій. Наприклад, за умов зростання витрат і зниження маржі підприємство може зменшити інвестиції у внутрішню комунікацію, що негативно позначиться на мотивації працівників та їхній обізнаності про цілі компанії.

Ще один важливий аспект — аналіз структури активів і пасивів. Збільшення запасів або дебіторської заборгованості може бути наслідком слабкої комунікації з клієнтами або постачальниками: нерегулярний обмін інформацією, відсутність прозорої звітності, несвоєчасна реакція на запити. Зниження основних засобів та зростання амортизації може означати технічне старіння інфраструктури, включно з каналами комунікації (наприклад, застарілі IT-рішення або недостатнє фінансування цифрових сервісів).

Управлінські витрати, витрати на збут і операційні доходи також напряду пов'язані з ефективністю комунікації: наприклад, зростання витрат на збут може свідчити про розширення комунікаційних каналів із клієнтами, а зниження інших операційних доходів — про слабку PR-стратегію або недостатнє просування нових ініціатив.

## **2.2 SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС»**

Аналіз системи комунікації на підприємстві є надзвичайно важливим аспектом, оскільки ефективна система комунікації визначає успіх організації, покращує взаємодію між співробітниками, дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також сприяє досягненню стратегічних цілей. Одним з підприємств, для якого комунікаційні процеси відіграють ключову роль, є ТОВ «СТАЛЕКС». Це підприємство, яке займається виробництвом металевих конструкцій та їх обробкою, здійснює свою діяльність у складних економічних умовах, тому ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій є важливою умовою успіху.

Управління комунікаціями в такій компанії включає численні аспекти, починаючи від організації внутрішньої комунікації між співробітниками та керівництвом, до зовнішніх зв'язків з клієнтами, партнерами, постачальниками і навіть зі ЗМІ. Від того, наскільки ефективно налаштовані ці процеси, залежить рівень задоволення як клієнтів, так і працівників, що в свою чергу позначається на загальних результатах діяльності підприємства.

Розглядаючи систему комунікації ТОВ «СТАЛЕКС», варто зосередити увагу на кількох ключових аспектах, які визначають її ефективність та вплив на фінансові та операційні результати компанії.

Внутрішня комунікація на підприємстві є основою для забезпечення нормального функціонування організації. Вона охоплює обмін інформацією між працівниками різних підрозділів та керівництвом, що дозволяє своєчасно вирішувати виробничі питання, ставити завдання, організовувати робочі процеси та забезпечувати зворотний зв'язок. Однак для того, щоб комунікація була ефективною, важливим є не тільки обсяг інформації, але й правильний спосіб її подачі та засоби, що використовуються для цього. ТОВ «СТАЛЕКС» використовує різноманітні комунікаційні канали, серед яких можна виділити усні зустрічі, офіційну переписку, внутрішні корпоративні платформи для обміну інформацією та спеціалізовані програмні продукти для управління проектами та завданнями.

На сьогоднішній день все більш популярними стають інформаційні технології, які дозволяють підприємствам оптимізувати комунікаційні процеси. Внутрішні системи комунікації в ТОВ «СТАЛЕКС» мають на меті покращення взаємодії між різними відділами, такими як фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші. Такі платформи допомагають забезпечити зручний доступ до актуальної інформації, дозволяють співробітникам легко знаходити необхідні дані, швидко вирішувати питання, що виникають, та знижувати кількість помилок через неправильне або неповне інформування. Тому впровадження і використання таких інструментів в ТОВ «СТАЛЕКС» є важливим кроком для покращення внутрішньої комунікації і

загальної ефективності підприємства.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС»

| Категорія      | Опис                                                                                                                                        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | - Налагоджена комунікація всередині окремих відділів.                                                                                       |
|                | - Високий рівень довіри в команді, що сприяє ефективній взаємодії.                                                                          |
|                | - Вигідне розташування на ринку з потужною брендовою присутністю.                                                                           |
|                | - Наявність сучасних інструментів комунікацій, таких як корпоративні чати, CRM-система тощо.                                                |
| Слабкі сторони | - Недостатній рівень взаємодії з клієнтами в соціальних мережах.                                                                            |
|                | - Недостатня взаємодія між відділами, тобто міжпідрозділова комунікація                                                                     |
|                | - Відсутність чіткої стратегії комунікацій для залучення нових клієнтів через digital-канали.                                               |
| Можливості     | - Поява нових цифрових платформ зворотного зв'язку з клієнтами (чат-боти, омніканальні сервіси)                                             |
|                | - Доступність інноваційних хмарних сервісів для корпоративної комунікації                                                                   |
|                | - Можливість співпраці з зовнішніми освітніми компаніями для підвищення кваліфікації працівників                                            |
| Загрози        | - Зростаюча конкуренція на ринку, що може вплинути на ефективність комунікаційної стратегії.                                                |
|                | - Технічні проблеми з інструментами комунікації (наприклад, збій в CRM-системі чи чатах).                                                   |
|                | - Зміни у законодавстві щодо захисту персональних даних або електронної комунікації, що можуть обмежити використання певних каналів зв'язку |

*Джерело: складено автором*

Проте, незважаючи на всі переваги інформаційних технологій, не можна забувати про значення персональної комунікації в колективі. Оскільки ТОВ «СТАЛЕКС» має великий персонал, одним з важливих аспектів є підтримка неформальних комунікаційних каналів. Це дозволяє співробітникам бути більш залученими до процесу, обмінюватися ідеями та вирішувати питання на рівні відділів, а також створювати сприятливу атмосферу для розвитку корпоративної культури.

Не менш важливим є питання зовнішніх комунікацій підприємства, адже взаємодія з клієнтами, партнерами та постачальниками формує імідж компанії на ринку, а також впливає на стабільність і розвиток бізнесу. У зв'язку з цим необхідно ретельно працювати над створенням та підтриманням

комунікаційної стратегії з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами. ТОВ «СТАЛЕКС» активно використовує сучасні засоби комунікації, такі як корпоративний сайт, соціальні мережі, рекламні кампанії, що дозволяють компанії активно залучати нових клієнтів і підтримувати зв'язок з існуючими.

Зовнішня комунікація на підприємстві здійснюється через різноманітні канали. Одним з основних є корпоративний вебсайт, який служить для інформування потенційних клієнтів про продукцію та послуги підприємства, а також для надання актуальних новин та змін. Зокрема, на вебсайті «СТАЛЕКС» представлена інформація про асортимент продукції, ціни, а також новини підприємства та його досягнення. Таке використання цифрових каналів дає змогу підприємству залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами і забезпечувати високий рівень взаємодії на всіх етапах співпраці.

З іншого боку, соціальні мережі відіграють важливу роль у побудові комунікацій з аудиторією. Вони дозволяють не тільки рекламувати продукцію, але й активно взаємодіяти з клієнтами, відповідати на запитання та звернення, підтримувати позитивний імідж компанії. ТОВ «СТАЛЕКС» має акаунти у популярних соціальних мережах, що дозволяє підприємству бути в курсі нових тенденцій і зміцнювати свою присутність на ринку.

Що стосується комунікацій з постачальниками та партнерами, то ці зв'язки є надзвичайно важливими для стабільності і розвитку компанії. ТОВ «СТАЛЕКС» здійснює постійний моніторинг ринку постачальників, вибираючи надійних партнерів, з якими підтримує тісну і взаємовигідну співпрацю. Постачальники отримують своєчасну інформацію про потреби підприємства, а також мають можливість оперативно реагувати на зміни в обсягах замовлень. Це забезпечує своєчасну доставку необхідних матеріалів і комплектуючих для виробництва, що є критично важливим для безперебійної роботи підприємства.

Для глибокої оцінки ефективності комунікаційних процесів у ТОВ «СТАЛЕКС» доцільно проаналізувати не лише загальний стан внутрішньої та зовнішньої комунікації, а й окремо розглянути їх сильні та слабкі сторони. Це

дасть змогу точніше виявити проблемні зони та потенціал для вдосконалення, а також сформувані практичні напрямки для подальшого розвитку комунікаційної стратегії підприємства.

**Сильні сторони внутрішніх комунікацій.** ТОВ «СТАЛЕКС» демонструє високий рівень внутрішньої взаємодії між працівниками, що проявляється у регулярному обміні інформацією, оперативному вирішенні виробничих питань і налагодженій системі зворотного зв'язку. В компанії активно застосовуються внутрішні комунікаційні платформи, що дають змогу оптимізувати документообіг, постановку завдань та моніторинг їх виконання. До таких інструментів належать корпоративні чати, програмне забезпечення для управління проєктами та бази знань. Крім офіційних каналів, у «СТАЛЕКС» розвиваються неформальні комунікаційні зв'язки, що сприяють формуванню згуртованого колективу. Вони створюють сприятливу атмосферу довіри і знижують рівень внутрішніх конфліктів, що позитивно впливає на ефективність роботи команд.

**Слабкі сторони внутрішніх комунікацій.** Незважаючи на загальний позитивний рівень взаємодії, спостерігаються труднощі у координації між окремими структурними підрозділами, особливо виробничим, маркетинговим та логістичним. Вони виникають через несвоєчасну або недостатньо чітку передачу інформації, що іноді призводить до затримок у виконанні завдань. Окремим викликом є нерівномірне залучення персоналу до цифрових каналів. Частина працівників недостатньо активно використовує внутрішні платформи через брак навичок чи мотивації, що створює ризик інформаційного розриву між командами.

**Сильні сторони зовнішніх комунікацій.** Компанія має стабільну систему зовнішніх зв'язків, яка охоплює клієнтів, постачальників, ділових партнерів і потенційних замовників. Основні канали комунікації — корпоративний вебсайт, соціальні мережі, email-маркетинг та участь у виставках — дозволяють підтримувати постійний зв'язок із цільовою аудиторією та зміцнювати репутацію бренду. Зовнішні партнери своєчасно отримують

інформацію про зміни у виробництві, графіках поставок та умовах співпраці. Для постачальників використовуються інтегровані інструменти планування, що підвищує точність і стабільність взаємодії.

Слабкі сторони зовнішніх комунікацій. Не всі звернення клієнтів опрацьовуються оперативно, особливо через соціальні мережі, що впливає на імідж компанії. Також бракує глибокої аналітики щодо ефективності комунікаційних каналів, що обмежує можливість гнучко адаптувати стратегії під зміну поведінки споживачів.

Враховуючи виявлені сильні та слабкі сторони системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС», а також можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі, доцільно застосувати матрицю SWOT-стратегії. Що дозволить сформулювати конкретні рекомендації до вдосконалення комунікаційної політики компанії, узгодивши внутрішні ресурси з викликами та перспективами ринку.

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-стратегій для удосконалення системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС»

|                | Сильні сторони (S)                                                                  | Слабкі сторони (W)                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості (O) | SO: Розширення онлайн-комунікацій через наявну IT-інфраструктуру.                   | WO: Проведення навчань для підвищення цифрової грамотності персоналу.            |
| Загрози (T)    | ST: Використання сильної внутрішньої взаємодії для швидкої адаптації до змін ринку. | WT: Автоматизація обробки звернень клієнтів для зниження ризику втрат репутації. |

*Джерело: складено автором*

У процесі стратегічного управління комунікаційною системою підприємства важливу роль відіграє застосування матриці SWOT-стратегій. Цей інструмент дозволяє не лише оцінити внутрішній потенціал та зовнішні

умови функціонування організації, а й на основі отриманих даних сформуванати практичні напрями її розвитку. Особливої актуальності така аналітична модель набуває в умовах динамічного середовища, коли підприємству необхідно адаптувати свої комунікаційні процеси до нових викликів та можливостей.

SO-стратегії (Strengths–Opportunities) передбачають активне використання наявних сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. Для ТОВ «СТАЛЕКС» це, зокрема, наявність сучасних цифрових інструментів комунікації, серед яких корпоративні чати, CRM-система та внутрішні інформаційні платформи. Подальший розвиток цієї інфраструктури може відбуватися через інтеграцію додаткових функціональних рішень, таких як чат-боти, омніканальні сервіси або автоматизовані відповіді на запити клієнтів. Такий підхід дозволить підвищити ефективність зовнішньої комунікації та забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку.

WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities) спрямовані на подолання внутрішніх недоліків за допомогою реалізації зовнішніх можливостей. Однією з виявлених слабких сторін підприємства є нерівномірне використання цифрових каналів зв'язку серед персоналу. Частина працівників не має достатніх технічних навичок або мотивації активно використовувати сучасні засоби комунікації. У цьому контексті підприємству доцільно скористатися можливостями, які пропонує ринок — зокрема, проведенням навчальних курсів, залученням зовнішніх фахівців, а також впровадженням хмарних сервісів із дружнім інтерфейсом. Такі дії сприятимуть підвищенню цифрової компетентності працівників та усуненню бар'єрів у внутрішній взаємодії.

ST-стратегії (Strengths–Threats) передбачають використання внутрішніх переваг для нейтралізації зовнішніх загроз. У випадку ТОВ «СТАЛЕКС» ключовою сильною стороною є налагоджена система внутрішньої комунікації, яка базується на високому рівні взаємодії між структурними підрозділами та стійких неформальних зв'язках. Така комунікаційна культура дозволяє

підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на конкурентний тиск, нормативні обмеження або технічні збої. В умовах, коли функціонування окремих цифрових систем може бути тимчасово ускладненим, злагоджена командна робота дає змогу зберегти стабільність операційної діяльності.

WT-стратегії (Weaknesses–Threats) фокусуються на мінімізації ризиків шляхом одночасного усунення внутрішніх недоліків та зниження впливу зовнішніх викликів. Така стратегія є актуальною для ситуацій, коли слабкі внутрішні процеси можуть поглибити наслідки зовнішніх проблем. Наприклад, низька швидкість обробки клієнтських запитів у поєднанні з можливими технічними збоями або змінами у законодавстві щодо захисту даних створює загрозу зниження лояльності споживачів. Для уникнення таких ризиків доцільно впроваджувати механізми автоматизації обслуговування: типові відповіді, системи розподілу звернень за пріоритетністю, а також регулярний моніторинг комунікаційних каналів. Це дозволить підвищити якість клієнтського сервісу та знизити залежність від людського чинника.

Отже, застосування матриці SWOT-стратегій дає змогу системно підходити до управління комунікаційною діяльністю підприємства, враховуючи як наявний потенціал, так і зовнішні фактори впливу. Вона формує підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень і сприяє побудові гнучкої стратегії комунікацій, здатної забезпечити конкурентоспроможність організації в умовах постійних змін.

Проведений SWOT-аналіз комунікаційної системи ТОВ «СТАЛЕКС» дав змогу всебічно оцінити її поточний стан, виокремити ключові сильні й слабкі сторони, а також визначити можливості для розвитку та зовнішні загрози. Розширення цього аналізу через побудову матриці стратегій дозволило перевести теоретичні висновки в практичну площину, запропонувавши реальні шляхи удосконалення комунікаційних процесів. Зокрема, сформовані стратегії враховують не лише наявні ресурси підприємства, а й виклики зовнішнього середовища, що дозволяє вибудувати

адаптивну, стійку до змін модель комунікації.

Таким чином, результати аналізу можуть слугувати основою для подальшого стратегічного планування та впровадження конкретних рішень у сфері внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства. У наступних розділах буде запропоновано низку практичних рекомендацій щодо реалізації зазначених стратегічних підходів.

### **2.3 Експертна оцінка ефективності системи комунікацій на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС»**

Для аналізу системи комунікацій у ТОВ «СТАЛЕКС» в цьому дослідженні використано кілька методів, щоб оцінити ефективність існуючих каналів комунікацій, внутрішніх процесів та взаємодії між підрозділами компанії. Це дозволить виявити як сильні, так і слабкі сторони комунікаційної структури, а також знайти можливості для подальшого вдосконалення.

ТОВ «СТАЛЕКС» є виробничим підприємством, яке займається виробництвом столових приборів, взуття та обробкою металу. Кількість співробітників підприємства становить близько 200 осіб, розподілених по різних відділах: виробництво, маркетинг, фінанси, закупівлі, HR та інші.

Одним із основних завдань є створення ефективної системи комунікацій для забезпечення безперебійної роботи підприємства, а також для сприяння досягненню стратегічних цілей компанії. Ефективна комунікація сприяє підвищенню результативності роботи, кращому розумінню цілей підприємства серед працівників і забезпечує своєчасний обмін інформацією.

Оцінка комунікаційної системи підприємства в ТОВ «СТАЛЕКС» буде здійснюватися за допомогою кількох методів. Розглянемо ці методи детально і проаналізуємо їх вплив на організацію.

Аналіз внутрішніх опитувань є одним із основних методів, які

використовуються для оцінки ефективності комунікаційної системи в організаціях. Цей метод дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від співробітників, що є важливим для розуміння їхнього ставлення до існуючих комунікаційних процесів, а також для виявлення можливих недоліків у організаційній структурі та процесах обміну інформацією. Для проведення аналізу комунікаційної системи в ТОВ «СТАЛЕКС» було використано опитування, яке включало 50 співробітників з різних відділів підприємства. В опитуванні брали участь представники виробничого, фінансового, HR, маркетингового відділів та інших підрозділів, що дозволяє забезпечити більш широкий погляд на комунікаційні процеси, що відбуваються в компанії. Це керівники відділів, середній менеджмент і виконавчий персонал.

Процес опитування був організований наступним чином. Спочатку було розроблено анкети з відкритими та закритими запитаннями, що охоплюють різні аспекти комунікації в організації. Кожне питання було спрямоване на оцінку ефективності певного етапу або каналу комунікації зокрема: чіткість і швидкість передачі інформації, ефективність внутрішніх нарад, зручність використання інструментів для обміну інформацією (електронна пошта, внутрішній портал, месенджери тощо), задоволеність співробітників рівнем доступу до необхідної інформації, а також наявність можливості для зворотного зв'язку.

Анкета (Додаток В) була складена таким чином, щоб співробітники могли оцінити різні аспекти внутрішніх комунікацій за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно. Крім того, були залишені відкриті поля для коментарів, щоб співробітники могли поділитися своїми думками щодо того, що саме їм подобається або не подобається у системі комунікацій, а також запропонувати свої ідеї щодо покращення.

Після збору всіх анкет, було проведено кількісний і якісний аналіз отриманих даних. Перш за все, були проаналізовані відповіді на закриті

запитання, що дозволило отримати статистичні дані для оцінки загального стану комунікацій в компанії. Потім були вивчені коментарі співробітників, що допомогло виявити можливі проблеми, які не були виражені в кількісних даних, а також виявити конкретні пропозиції щодо вдосконалення комунікацій.

Для оцінки ефективності внутрішньої системи комунікацій було проведено анонімне онлайн-опитування. Анкета містила 12 запитань — як закритого, так і відкритого типу. Формування питань базувалося на попередньому аналізі наукових джерел (зокрема праць Ч. Даніелса, Г. Моргана, О. Донченко), а також на особливостях внутрішньої структури підприємства. Основна увага приділялась критичним елементам комунікації: швидкості обміну інформацією, ефективності використання каналів зв'язку, організації внутрішніх нарад і роботі цифрових інструментів.

Закриті запитання оцінювались за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 1 — «зовсім незадоволений» до 5 — «повністю задоволений»). У підсумковому аналізі відповіді 4 та 5 враховувались як позитивна оцінка, 1 і 2 — як негативна. У випадку відкритих запитань, частотність повторюваних відповідей дозволила виокремити основні проблемні теми.

У таблиці 2.5 та на рис. 2.1 подано узагальнені результати опитування за п'ятьма ключовими аспектами, які найчастіше викликали згадки в коментарях респондентів і впливали на загальний рівень задоволеності комунікаційними процесами. Саме ці пункти також були використані при побудові SWOT-аналізу, де відповідні проблеми віднесено до слабких сторін комунікаційної системи підприємства.

В результаті опитування було встановлено, що основні проблеми з комунікацією в ТОВ «СТАЛЕКС» стосуються затримок у передачі інформації та недостатньої чіткої організації нарад. Крім того, існують проблеми з використанням інструментів для обміну інформацією, таких як електронна пошта і внутрішній портал. Це свідчить про необхідність вдосконалення технологій для полегшення комунікації між підрозділами компанії.

Таблиця 2.5 - Результати опитування працівників щодо якості внутрішньої комунікації на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС»

| Аспект комунікації                               | Результати опитування | Коментарі співробітників                                                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Задоволеність комунікацією                       | 80%                   | Загалом задоволені, але є проблеми з оперативністю                             |
| Задоволеність швидкістю отримання інформації     | 55%                   | Інформація інколи надходить із запізненням                                     |
| Зручність використання електронної пошти         | 70%                   | Інформація не завжди доходить до всіх співробітників через перевантаження      |
| Ефективність внутрішніх нарад                    | 60%                   | Не завжди достатньо часу на обговорення всіх питань                            |
| Задоволеність використанням внутрішнього порталу | 60%                   | Не всі співробітники активно використовують портал через складність інтерфейсу |

*Джерело: складено автором*



Рисунок 2.1 – Показники задоволеності внутрішньою комунікацією на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС»

*Джерело: побудовано автором*

Важливо зазначити, що хоча більшість співробітників задоволені рівнем комунікації в організації, більшість із них вважають, що існує потенціал для покращення. Відповіді на відкриті запитання показали, що співробітники мають конкретні ідеї щодо вдосконалення процесів обміну інформацією. Наприклад, були запропоновані такі ідеї, як проведення регулярних коротких

зустрічей для обміну важливою інформацією, покращення структури внутрішнього порталу для забезпечення більш зручного доступу до необхідних даних, а також автоматизація деяких процесів для зменшення часу на виконання рутинних завдань.

Аналіз результатів опитування також вказав на важливість покращення взаємодії між відділами, оскільки 40% співробітників зазначили, що інколи інформація між різними підрозділами компанії передається з великими затримками, що призводить до зниження ефективності роботи. Виявлені проблеми вказують на необхідність створення більш ефективної системи комунікацій, яка б забезпечувала своєчасний обмін інформацією, оптимізувала використання внутрішніх каналів та підвищила рівень задоволеності співробітників процесами обміну інформацією.

Отже, метод внутрішнього опитування є важливим інструментом для оцінки ефективності комунікацій в організації, оскільки він дозволяє отримати реальну картину того, як співробітники сприймають існуючі комунікаційні процеси. На основі отриманих даних можна зробити висновки щодо необхідності покращення каналів комунікації, організації нарад, а також навчання співробітників використанню інструментів для більш ефективного обміну інформацією.

Інтерв'ю було проведено з 15 співробітниками ТОВ «СТАЛЕКС», серед яких було 5 керівників відділів, 5 середніх менеджерів і 5 працівників з нижчого рівня. Загалом, співробітники компанії були відібрані таким чином, щоб можна було оцінити різні рівні комунікації в організації. Інтерв'ю проводилися анонімно, і кожному співробітнику було надано можливість детально висловити свої думки щодо якості внутрішньої комунікації в компанії, а також оцінити її ефективність та виявити потенційні проблеми.

Один з перших аспектів, на який звернули увагу більшість респондентів, це проблема міжвідділової комунікації. Оскільки ТОВ «СТАЛЕКС» працює в кількох напрямках, зокрема виробництво столових приборів і взуття, обробка металів, а також надання в оренду обладнання, міжвідділові комунікації є

надзвичайно важливими для ефективної роботи підприємства. Більшість керівників відділів (80%) зазначили, що наявність затримок у передачі інформації між відділами є поширеною проблемою. Виявилося, що на практиці ці затримки інколи призводять до уповільнення процесів виробництва, а також до неефективного використання ресурсів.

Наприклад, підрозділ виробництва повідомив, що лише 60% інформації про зміну вимог до виготовлення продукції надходить до відділу закупівель вчасно, що призводить до невиправданих затримок у постачанні необхідних матеріалів. В результаті таких проблем, за даними респондентів, затримки в процесах виробництва можуть досягати до 3 днів, що в кінцевому підсумку призводить до зниження продуктивності на 15-20%. Це впливає і на фінансові результати, оскільки компанія змушена компенсувати ці затримки за рахунок екстрених поставок або додаткових ресурсів для виправлення ситуації.

Ще однією суттєвою проблемою, яка була піднята респондентами, є недостатній рівень зворотного зв'язку від керівництва. 70% співробітників, зокрема молодші працівники, висловилися, що не отримують належної реакції на свої запити чи ініціативи. Для порівняння, лише 30% респондентів відзначили, що їм вдається отримати чіткий зворотний зв'язок від своїх безпосередніх керівників. При цьому, відповідно до внутрішніх звітів, понад 50% всіх запитів, що надходять до керівництва, залишаються без відповіді або затримуються на термін більше ніж 10 днів.

Це особливо важливо, оскільки затримка у наданні зворотного зв'язку створює атмосферу невизначеності серед співробітників, що в кінцевому підсумку може вплинути на їхню мотивацію. Згідно з даними анкетування, 65% співробітників вважають, що через недостатній зворотний зв'язок їх мотивація досягати високих результатів знижується на 20-25%.

Для оцінки якісних аспектів комунікації була використана метааналіз інтерв'ю, де було відзначено, що в середньому кожен співробітник витрачає близько 30% свого робочого часу на уточнення деталей і перепитування інформації через неясності в комунікаціях. Однак, як виявилось, працівники

часто отримують інформацію з кількох джерел, що не завжди є ефективним. Наприклад, відділ маркетингу повідомив, що приблизно 40% інформації, що надходить через електронну пошту, є неконкретною або суперечливою.

З метою отримання додаткової інформації, було проведено аналіз використання різних каналів комунікації в компанії. З'ясувалося, що 85% співробітників вважають електронну пошту основним каналом комунікації в організації, але лише 70% співробітників задоволені її ефективністю. За словами деяких респондентів, цей канал занадто повільний для вирішення термінових питань, що потребують негайної реакції. У той же час, лише 40% співробітників регулярно користуються внутрішнім порталом компанії, хоча його існування допомагає в загальному організувати обмін інформацією між відділами.

Більше того, на основі спостережень за роботою компанії було виявлено, що існуючі інструменти комунікації не повною мірою відповідають вимогам сучасного бізнесу. Тільки 30% працівників компанії активно використовують мобільні додатки для комунікації, тоді як більшість віддає перевагу традиційним методам комунікації. Однак, незважаючи на це, більшість співробітників (75%) відзначили важливість покращення комунікаційних платформ, оскільки це дозволило б зменшити кількість помилок і скоротити час на вирішення питань.

Одним з важливих аспектів, який був піднятий під час інтерв'ю, це рівень задоволеності співробітників існуючими каналами комунікації. Загалом, понад 60% респондентів вказали, що хоча комунікація в компанії функціонує на досить високому рівні, необхідно вдосконалювати інструменти для більш швидкого обміну інформацією, оскільки традиційні канали вже не можуть задовольняти потреби сучасного бізнесу. Важливим моментом було і те, що 85% працівників вважають відсутність інтегрованих систем обміну інформацією важливим недоліком, який спричиняє затримки і знижує продуктивність.

Аналіз документів є одним із важливих методів оцінки ефективності

внутрішніх комунікацій у будь-якій організації. У ТОВ «СТАЛЕКС» цей метод був застосований для дослідження якості та результативності комунікацій через офіційні документи, які регулярно обробляються та передаються всередині компанії. У процесі дослідження було вивчено звіти, електронні листи, накази, протоколи нарад та інші документи, що стосуються внутрішніх комунікацій.

Основною метою цього методу було визначити, наскільки ефективно використовуються документи як інструмент комунікації, а також наскільки чітко і правильно вони передають інформацію між підрозділами компанії. Вивчення документів дозволяє виявити існуючі недоліки в обміні інформацією, а також оцінити, чи дотримуються встановлені процедури обміну даними.

У результаті аналізу було виявлено, що більшість документів, які передаються всередині компанії, мають чітку структуру, однак є суттєві проблеми з їх своєчасним надходженням та обробкою. Згідно з аналізом, 73% усіх офіційних документів, що обробляються в компанії, затримуються на етапі внутрішнього погодження або в процесі отримання зворотного зв'язку від співробітників, що може призводити до уповільнення виконання робочих завдань.

Один з найбільших недоліків, який був виявлений, це недостатня чіткість у формулюваннях документів, що створює додаткові труднощі для співробітників при їх виконанні. Це особливо важливо в тих випадках, коли документ має бути виконаний у стислі строки. За даними внутрішніх звітів, понад 40% працівників компанії відзначили, що часто стикаються з труднощами у розумінні деяких наказів або протоколів, що може призводити до неправильного виконання завдань.

Важливо також зазначити, що в деяких випадках документи не відповідають вимогам терміновості. Наприклад, деякі рішення, прийняті на рівні вищого керівництва, затримуються більше ніж на 7-10 днів перед тим, як вони стають відомі іншим співробітникам, що є серйозним порушенням

ефективності комунікацій у компанії. Відставання в термінах передачі інформації може також впливати на стратегічні рішення та привести до затримок у реалізації важливих проектів.

З огляду на це, внутрішній аналіз документів дозволив виявити деякі суттєві проблеми в організації документообігу та передачі інформації. Проте, варто зазначити, що наявність регулярних звітів та наказів у форматі офіційних документів позитивно впливає на структурованість інформації та дозволяє зберігати чіткий контроль над виконанням завдань.

Згідно з даними аналізу, більше ніж 60% документів, які потребують зворотного зв'язку, затримуються через неузгодженість між відділами. Це зазвичай відбувається через те, що кожен підрозділ має власні терміни погодження або специфічні процедури обробки інформації.

Більше 50% документів, що стосуються термінових питань, не обробляються вчасно, через що виникають затримки у виконанні завдань, що можуть впливати на виконання планів чи строків доставки продукції клієнтам.

30% працівників компанії зазначили, що деякі внутрішні документи не містять достатньо деталей або мають неясні формулювання, що ускладнює виконання завдань. Це здебільшого стосується наказів, які мають юридичну значущість або відносяться до організації внутрішніх процесів.

Згідно з результатами, більшість документів передаються через електронну пошту або внутрішні платформи, але ці канали не завжди синхронізуються з іншими інструментами, наприклад, мобільними додатками або CRM-системами. Це призводить до неефективного використання доступних інструментів для обміну даними (рис. 2.2).

Електронна пошта є одним з основних каналів комунікації в ТОВ «СТАЛЕКС». Вона використовується для обміну офіційними документами, звітами та іншою важливою інформацією. Під час аналізу з'ясувалося, що на 100 робочих днів компанії надходить в середньому 1200 листів. З них близько 600 листів мають високий пріоритет і потребують швидкого реагування.

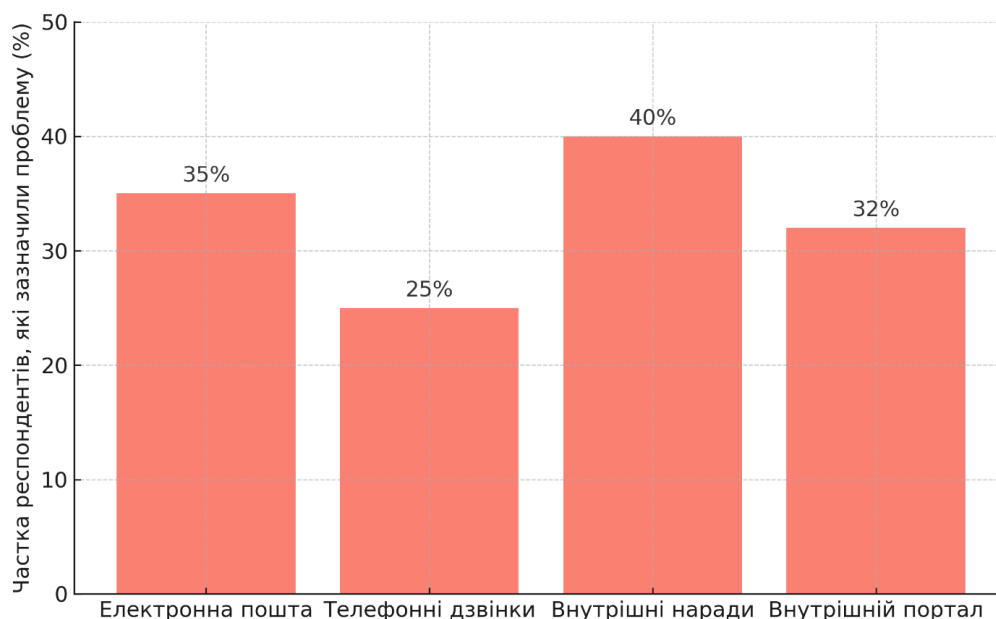


Рисунок 2.2 – Показники рівня незадоволеності каналами внутрішніх комунікацій на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС»

*Джерело: побудовано автором*

На основі опитування серед співробітників було виявлено, що 35% електронних листів не отримують відповіді вчасно, що може призводити до затримок у виконанні завдань. У деяких випадках відповіді надходять через 2-3 дні після запиту, що негативно впливає на оперативність виконання виробничих завдань. Для приклада, на одному з виробничих підприємств, де потрібне своєчасне погодження документації, затримка в отриманні відповіді по електронній пошті на 2-3 дні може призвести до затримки в постачанні матеріалів на суму до 200 000 грн.

Телефонні дзвінки також займають важливу частину в комунікаціях ТОВ «СТАЛЕКС», особливо коли йдеться про термінові питання або потребу в оперативному з'ясуванні деталей. Однак за результатами опитування, 25% співробітників зазначили, що не завжди можуть зв'язатися з колегами через зайнятість або відсутність на місці. Це веде до додаткових затримок у виконанні завдань і ускладнює прийняття рішень. Наприклад, у випадку термінового замовлення, коли потрібен був швидкий дзвінок між відділами

постачання та виробництва, було зафіксовано, що через відсутність зв'язку затримка на кілька годин призвела до відставання виробничого графіку, що вплинуло на своєчасність виконання замовлення для важливого клієнта. Це також може знизити рівень задоволеності клієнтів та потенційно призвести до втрати контрактів на суму близько 500 000 грн на рік.

Внутрішні наради використовуються для обговорення важливих питань між керівниками відділів та працівниками. В компанії нараховується близько 10 нарад на тиждень, що дає змогу керівництву оперативно вирішувати проблеми та обговорювати важливі питання. Однак, згідно з опитуванням, 40% співробітників зазначили, що наради займають надто багато часу та не завжди призводять до конкретних результатів. Наприклад, на одному з тижневих засідань, що тривало 3 години, обговорювалися питання, не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю компанії, що привело до втрати близько 12 годин робочого часу колективу. Це знижує загальну ефективність роботи компанії, оскільки працівники не можуть концентруватися на виконанні своїх основних завдань.

Щодо внутрішнього порталу для обміну документами, то він став важливим інструментом для організації роботи з документацією. У середньому, 1200 документів на місяць передаються через портал серед всіх підрозділів компанії. Портал дозволяє співробітникам швидко обмінюватися важливою інформацією та документами. Згідно з відгуками співробітників, 68% відзначили, що портал є ефективним інструментом для роботи, оскільки він дозволяє працювати з документами без необхідності в постійному відвідуванні офісу. Однак, 32% відзначили, що з часом з'являються проблеми з доступом або затримками в завантаженні документів, що створює труднощі в роботі. Такі технічні неполадки можуть затримувати передачу важливих матеріалів на виробництво або затримати запит на закупівлю матеріалів, що призводить до переривання виробничих циклів.

На основі отриманих даних можна виділити кілька основних проблем у використанні комунікаційних каналів. Перша проблема – це повільна обробка

електронних листів, що особливо важливо в умовах сучасного виробництва, де оперативність є ключовою для досягнення конкурентних переваг. Затримки в комунікаціях через електронну пошту можуть призводити до фінансових втрат. Наприклад, в одному з випадків затримка в відповіді на заявку на постачання компонентів для виробництва призвела до збільшення витрат на термінову доставку на 20 000 грн, що не передбачалося в початковому бюджеті.

Друга проблема полягає в недостатній ефективності нарад, які займають забагато часу, не приносячи чітких результатів. Погана організація нарад може призвести до зниження продуктивності роботи, що безпосередньо впливає на загальні фінансові показники компанії. Враховуючи, що наради займають більше 10 годин на тиждень, це означає, що компанія може втратити понад 500 годин на рік, що є значними витратами часу для неефективних обговорень.

Третя проблема пов'язана з технічними проблемами на порталі для обміну документами, що також спричиняє затримки у роботі, знижуючи продуктивність і впливаючи на виконання завдань. Наприклад, якщо документи не можуть бути своєчасно завантажені або отримані, це може призвести до затримок у підготовці звітів або у виробничих процесах, що знову ж таки негативно позначається на прибутку.

Для покращення ефективності комунікаційних каналів ТОВ «СТАЛЕКС» необхідно вжити таких заходів, як оптимізація нарад, щоб зменшити їх тривалість і зосередити увагу на найважливіших питаннях. Це дозволить значно зекономити робочий час і підвищити ефективність обговорень. З огляду на великі затримки в електронних листах, доцільно впровадити систему пріоритетизації листів, що дозволить швидше обробляти важливі повідомлення. Крім того, варто розглянути можливість оновлення внутрішнього порталу, щоб забезпечити його стабільну роботу і швидкий доступ до необхідних документів.

## 2.4 Заходи щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС»

Для виявлення проблем та пропозицій щодо вдосконалення системи комунікації в ТОВ «СТАЛЕКС» використано кілька методів аналізу, кожен з яких має свої особливості та дозволяє детально оцінити ефективність різних аспектів комунікацій. Зокрема, ми розглянули такі методи, як внутрішні опитування, інтерв'ю з працівниками, аналіз документів, аналіз комунікаційних каналів, оцінку результативності комунікацій, SWOT-аналіз комунікацій і мережевий аналіз комунікацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні проблеми організації системи комунікації на підприємстві ТОВ «СТАЛЕКС»

| Метод аналізу                 | Виявлені проблеми                                                                |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє опитування          | Повільне реагування на запити; час відповіді на листи 2–3 дні.                   |
| Інтерв'ю зі співробітниками   | Нечіткість усних інструкцій; недостатньо структуровані повідомлення.             |
| Аналіз документів             | Затримка обробки понад 35% важливих документів.                                  |
| Аналіз комунікаційних каналів | 30% працівників вважають електронну пошту неефективною.                          |
| Оцінка результативності       | Неефективність комунікацій призводить до перевищення бюджету проєктів на 20–30%. |

Першим методом, що дозволяє оцінити комунікаційну ситуацію в компанії, стали внутрішні опитування серед співробітників. Цей метод дозволяє отримати зворотний зв'язок від великої кількості працівників, що забезпечує об'єктивну картину того, як вони оцінюють існуючу систему комунікацій.

За результатами опитування було виявлено кілька основних проблем. Першою і найбільш вагомою є недостатня швидкість реагування на внутрішні запити. 45% респондентів відзначили, що затримки у відповіді на запити через електронну пошту або наради створюють труднощі у виконанні робочих завдань. Зокрема, виявилось, що середній час відповіді на важливі питання, що надходять

через електронну пошту, складає від 2 до 3 днів, що призводить до затримок у виконанні операцій.

Для вирішення проблеми пропонується впровадити систему пріоритетизації електронних листів та інформування про важливість швидкого реагування на термінові запити. Це можна зробити через запровадження стандартів обробки електронних листів, які будуть автоматично класифікувати листи за пріоритетністю. Крім того, слід скоротити час надання відповіді через оптимізацію процесів і делегування обов'язків.

Другим методом, використаним для оцінки ефективності комунікацій, стали інтерв'ю з ключовими співробітниками, включаючи керівників відділів та менеджерів проектів. Інтерв'ю дозволили глибше зрозуміти специфіку проблем та отримати детальнішу інформацію про реальні труднощі, з якими стикаються працівники у процесі комунікації.

За результатами інтерв'ю, більшість респондентів (60%) відзначили, що часто виникають непорозуміння через недостатню чіткість та структурованість комунікації в усних повідомленнях. Крім того, багато співробітників скаржилися на недостатньо детальні інструкції для виконання певних завдань, що призводить до виникнення додаткових питань і, як наслідок, затримок у роботі.

Для покращення ефективності усних комунікацій слід впровадити стандартизовані протоколи для надання інструкцій і звітності. Це дозволить знизити рівень непорозумінь і значно скоротити час на виконання завдань, оскільки кожен співробітник буде точно розуміти свої обов'язки та етапи виконання.

Аналіз офіційних документів, таких як звіти, листи та накази, допоміг оцінити, наскільки ефективно організована комунікація у формі письмових матеріалів. Виявилось, що комунікація в письмовій формі в ТОВ «СТАЛЕКС» має деякі недоліки, зокрема в плані порушень термінів відповідей та відсутності чіткої організації роботи з документами.

За результатами аналізу документів, виявлено, що понад 35% важливих документів, які надходять від постачальників або клієнтів, обробляються із

затримкою більше ніж на два дні. Це стосується таких документів, як договірні угоди, замовлення на постачання та рахунки-фактури, що призводить до затримок у фінансових розрахунках і плануванні ресурсів.

Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити процес обробки документів. Зокрема, пропонується впровадити електронний документообіг, що дозволить значно зменшити затримки в обробці важливих документів, а також забезпечить доступ до них у будь-який час, що збільшить ефективність взаємодії між відділами.

Аналіз комунікаційних каналів є важливим етапом для оцінки того, наскільки ефективно використовуються різні канали передачі інформації в компанії. В ТОВ «СТАЛЕКС» використовуються такі канали, як електронна пошта, телефонні дзвінки, внутрішній портал, а також фізичні наради.

За результатами аналізу, виявлено, що понад 50% працівників використовують електронну пошту для передачі важливої інформації, однак понад 30% працівників відзначили її неефективність через довгий час відповіді. Це особливо важливо у випадках, коли необхідно терміново отримати підтвердження або вирішити нагальне питання.

Шляхом вирішення цієї проблеми є встановлення чітких термінів для відповіді на листи залежно від важливості і терміновості інформації. Крім того, варто ввести систему автоматизованих нагадувань для відповідей на електронні листи.

Використання внутрішнього portalу для обміну інформацією є однією з найбільш ефективних форм комунікації в ТОВ «СТАЛЕКС». Однак, як виявилось, технічні проблеми та непостійне оновлення даних на порталі є основними проблемами. 40% працівників зазначили, що портал інколи не працює належним чином, а документи не завжди завантажуються без проблем.

Напрямок вирішення проблеми є оновлення програмного забезпечення portalу для забезпечення його стабільної роботи, а також запровадження регулярних перевірок на технічні неполадки, щоб знизити ймовірність збоїв.

Метод оцінки результативності комунікацій є важливим інструментом для

вимірювання того, наскільки ефективно комунікації в організації сприяють досягненню стратегічних цілей. Комунікації в рамках компанії охоплюють не лише внутрішні комунікації між співробітниками, а й зовнішні зв'язки з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Визначення результативності комунікацій дозволяє компанії коригувати свої стратегії, удосконалювати процеси та забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Першим кроком у застосуванні методу оцінки є збір відповідних даних про ефективність комунікацій, а саме про їх вплив на результати компанії, зокрема на виконання проектів, які є основними індикаторами результативності діяльності організації. Простіше кажучи, необхідно зібрати фінансові дані, які свідчатимуть про вплив комунікацій на прибутковість, витрати та інші економічні показники. Наприклад, компанія може порівнювати свої доходи та витрати до і після оптимізації комунікацій.

Насамперед важливо враховувати, що комунікації в компанії повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей, тому оцінка результативності комунікацій повинна враховувати ступінь їх відповідності до цих цілей. Це може бути досягнуто шляхом порівняння фактичних результатів діяльності з попередньо визначеними планами. При цьому необхідно звернути увагу на те, як кожен елемент комунікаційної стратегії впливає на загальні фінансові результати компанії. За даними аналітичних звітів компаній McKinsey [61] та Deloitte [55], удосконалення внутрішніх комунікацій дозволяє підвищити ефективність реалізації проектів на 30–40% та позитивно впливає на фінансові показники підприємства.

Ключовими показниками для оцінки результативності комунікацій є кількість виконаних проектів у порівнянні з запланованими, рівень задоволеності клієнтів, обсяги продажів, прибутковість та витрати. Усі ці показники відображають, наскільки ефективно побудована система обміну інформацією як усередині компанії, так і у зовнішній взаємодії з клієнтами та партнерами. Зокрема, аналіз фінансових даних дозволяє оцінити ефективність комунікацій за

динамікою прибутку, темпами зростання продажів і оптимізацією витрат. Наприклад, відповідно до тих же звітів McKinsey та Deloitte, компанії, які системно вдосконалюють внутрішні та зовнішні комунікації, демонструють зростання прибутковості на 10–15% у середньостроковій перспективі, що підтверджує економічну доцільність інвестицій у цей напрям. Оцінка рівня задоволеності клієнтів є ще одним важливим аспектом оцінки результативності комунікацій. Якщо компанія не забезпечує належного рівня комунікацій з клієнтами, це може призвести до втрати лояльності, що, в свою чергу, негативно впливає на фінансові результати. Оцінка цього параметра може проводитись шляхом анкетувань, збору відгуків від клієнтів, аналізу рівня повторних покупок та інших показників, що відображають ефективність взаємодії з кінцевим споживачем. Згідно з даними, компанії, що активно використовують зворотній зв'язок і коригують свої комунікаційні стратегії, збільшують рівень задоволеності клієнтів на 25-30%. В свою чергу, це може призвести до зростання повторних продажів на 10-12% [57], [63].

У цьому контексті важливою є і роль внутрішніх комунікацій, зокрема взаємодії між різними підрозділами компанії. Неефективна комунікація між департаментами може призвести до затримок у виконанні проектів, збільшення витрат, що знижує загальну ефективність діяльності компанії. Дослідження показують, що компанії, які виявляють проблеми у внутрішніх комунікаціях і працюють над їх удосконаленням, можуть зменшити витрати на 15-20%, а також збільшити ефективність роботи на 25-35%. Тому необхідно постійно моніторити ефективність внутрішніх комунікацій та виявляти слабкі місця у цих процесах. [55], [61]

Результати проведеної оцінки на основі фінансових даних показали, що проблеми в комунікаціях можуть суттєво знизити продуктивність компанії. Наприклад, якщо у процесі виконання проекту відбуваються затримки через неузгодженість між відділами або неефективність взаємодії з клієнтами, це обов'язково призводить до збільшення витрат і, відповідно, зниження прибутку. Однією з найбільших проблем, яку можна виявити, є перевищення бюджету

проекту, що може становити до 20-30% додаткових витрат через неузгодженість у плануванні та виконанні завдань. У такому випадку компанія може понести додаткові витрати на виправлення помилок, що виникли через неефективну комунікацію, або на вирішення проблем з клієнтами, що виникли через невчасну або некоректну передачу інформації.

Також важливим аспектом є вплив комунікацій на рівень довіри між компанією та її партнерами. Прозорість комунікацій, відкритість у взаємодії, а також швидка реакція на запити партнерів або клієнтів можуть підвищити рівень довіри і сприяти більш ефективному співробітництву. В свою чергу, це позитивно позначається на фінансових результатах компанії, оскільки зростання довіри може призвести до збільшення обсягів продажів або до зменшення витрат на залучення нових клієнтів. Довіра партнерів може знизити витрати на залучення нових клієнтів до 15-20%, а також підвищити середній обсяг продажів на 10-12% [55], [61].

Аналіз комунікаційної системи в ТОВ «СТАЛЕКС» дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до вдосконалення існуючих комунікаційних каналів і процесів. Виявлені проблеми, такі як затримки в обробці інформації, недостатня ефективність нарад і технічні проблеми з порталом, потребують негайного вирішення для покращення загальної ефективності роботи компанії. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише знизити витрати часу і ресурсів, але й підвищити конкурентоспроможність ТОВ «СТАЛЕКС» на ринку.

## **Висновки за розділом 2**

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження внутрішньої системи комунікації підприємства ТОВ «СТАЛЕКС», що дозволило глибше зрозуміти як поточний стан комунікацій, так і фактори, які впливають на їх

ефективність. Аналіз охоплював кілька рівнів — від практичного досвіду співробітників до структури офіційних документів і технічних можливостей компанії.

Результати внутрішнього опитування, інтерв'ю та аналізу документів виявили ключові проблеми: затримки у відповіді на запити, неузгодженість між підрозділами, недостатнє використання сучасних комунікаційних інструментів та слабку інтеграцію існуючих каналів. Варто наголосити, що ці труднощі не є критичними, проте вони впливають на загальний рівень організаційної ефективності та швидкість прийняття рішень. Цікаво, що співробітники самі пропонують низку змін — це свідчить про готовність до вдосконалень і відкритість до трансформації комунікаційної культури. SWOT-аналіз показав, що компанія має добрий фундамент для подальших змін: наявні технічні ресурси, досвід команди та загальне розуміння необхідності покращень.

Практична цінність цього етапу роботи полягає в тому, що на основі зібраних даних вдалося не лише описати ситуацію, а й сформулювати обґрунтовані напрями для подальших дій. Отримані результати можуть бути використані як основа для впровадження комунікаційної стратегії, яка враховує специфіку діяльності компанії та потреби її працівників. Надалі доцільно зосередити увагу на розробці конкретних інструментів для підвищення ефективності комунікацій — зокрема автоматизації частини процесів, оновленні внутрішніх регламентів та інтеграції омніканальних рішень. Це дасть змогу не лише покращити взаємодію між відділами, а й підвищити загальну продуктивність підприємства.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ системи комунікацій підприємства дозволяє визначити, що ефективні комунікації є важливим компонентом для досягнення стратегічних цілей організації. Вони виступають як основний механізм взаємодії між різними рівнями та підрозділами підприємства, а також між підприємством і його зовнішнім середовищем, включаючи постачальників, партнерів і клієнтів. Комунікації охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, включаючи прийняття управлінських рішень, планування, мотивацію працівників, обмін знаннями та інформацією. Існують різні теоретичні концепції, що описують комунікацію як процес передачі інформації, зворотного зв'язку і забезпечення координації дій усіх учасників діяльності підприємства. Визначення правильних принципів організації комунікацій у контексті теорії дозволяє зробити систему більш ефективною та сприятливою для досягнення намічених цілей.

Структура системи комунікацій підприємства включає декілька основних елементів, таких як учасники комунікаційних процесів, інформаційні потоки, канали комунікації, а також механізми управління комунікаціями. Правильна побудова цих елементів дозволяє досягти високої ефективності комунікацій у межах організації та з її зовнішнім середовищем. Розуміння того, як система комунікацій повинна бути побудована та якими принципами має керуватися, дозволяє підприємству створювати не лише ефективні внутрішні комунікації, а й успішно взаємодіяти з клієнтами та іншими зовнішніми партнерами. Різні підходи до структури комунікацій можуть включати інтегровані моделі, що дозволяють здійснювати безперешкодний обмін інформацією між усіма учасниками процесу.

Методи аналізу системи комунікацій є необхідними для виявлення сильних та слабких сторін системи комунікацій підприємства. Для цього використовуються різні інструменти, такі як моніторинг комунікаційних

каналів, аналіз зворотного зв'язку, анкетування клієнтів і працівників, а також аналіз фінансових та управлінських показників. Оцінка ефективності комунікацій дозволяє не лише визначити, на скільки добре працює система, але й виявити потенційні проблеми, які можуть негативно вплинути на загальну діяльність підприємства. Зокрема, недостатня координація між підрозділами або неефективне використання технологій для обміну інформацією може призвести до затримок у виконанні замовлень або навіть до погіршення якості обслуговування клієнтів. Систематична оцінка комунікаційних процесів дозволяє підприємству своєчасно виявляти ці проблеми та вживати необхідних заходів для їх усунення.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАЛЕКС» є компанією, яка спеціалізується на виробництві та постачанні сталі для різних галузей промисловості, включаючи будівництво, машинобудування та інші сектори. У контексті динамічних змін на ринку та високої конкуренції в галузі металургії, ефективна система комунікацій є ключовою умовою стабільної діяльності підприємства. SWOT-аналіз комунікаційної системи ТОВ «СТАЛЕКС» дозволив виявити сильні сторони у формуванні внутрішніх інформаційних потоків, а також окреслити проблемні аспекти, пов'язані з координацією між відділами. Для підвищення ефективності взаємодії як усередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, доцільно використовувати можливості цифровізації, автоматизації обміну інформацією та залучення зовнішніх ресурсів для навчання персоналу. ТОВ «СТАЛЕКС» потребує чіткої координації внутрішніх процесів і постійного вдосконалення каналів комунікації, щоб забезпечити належний рівень продуктивності та задоволеності клієнтів.

Фінансовий стан підприємства ТОВ «СТАЛЕКС» оцінюється як стабільний. Підприємство має достатній рівень ліквідності, що дозволяє йому виконувати зобов'язання перед постачальниками, партнерами і працівниками без затримок. Показники прибутковості на рівні 10-15% від обороту свідчать про ефективність операційної діяльності та добре організовану роботу з

управління витратами. Однак підприємство стикається з певними проблемами в управлінні витратами, що зумовлено високими витратами на сировину та нестабільністю цін на ринку. Оцінка фінансового стану вказує на необхідність вдосконалення внутрішніх процесів, включаючи систему комунікацій, для зниження витрат та підвищення ефективності загальної діяльності.

Експертна оцінка системи комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС» показав наявність певних проблем у організації внутрішніх комунікацій між різними департаментами компанії. Зокрема, відсутність чіткої координації між відділами продажу, маркетингу та логістики призводить до затримок у виконанні замовлень та некоректної інформації, що надається клієнтам. Такі проблеми створюють додаткові витрати для підприємства та знижують рівень задоволеності клієнтів. Однак зовнішні комунікації з партнерами та клієнтами організовані на досить високому рівні, але існують можливості для покращення цієї взаємодії через впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи управління взаєминами з клієнтами (CRM). Це дозволить не тільки покращити обслуговування клієнтів, але й знизити витрати на підтримку зв'язку з ними.

Виявлені проблеми в системі комунікацій ТОВ «СТАЛЕКС» вказують на необхідність вдосконалення внутрішнього обміну інформацією та координації між різними підрозділами. Відсутність інтегрованих комунікаційних каналів ускладнює ефективний обмін інформацією, що, у свою чергу, призводить до затримок у виконанні замовлень і зниження якості наданих послуг. Крім того, недостатній рівень підготовки працівників у сфері управління комунікаціями також є однією з причин неефективності системи. Для усунення цих проблем підприємству слід впровадити новітні технології для автоматизації процесів комунікацій, вдосконалити тренінгові програми для співробітників, а також посилити зворотний зв'язок з клієнтами, що дозволить підвищити рівень їх задоволеності та продуктивність праці працівників. Ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «СТАЛЕКС» досягти більш високих результатів у своїй діяльності, знизити витрати та збільшити прибутковість.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Храмова М. А. Управління комунікаціями : навч. посібник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 228 с.
2. Бондаренко В. А., Горун Г. Р., Федішин О. М. Управління публічними комунікаціями Національної поліції // *Актуальні проблеми публічного управління*. 2025. №1. С. 69–75.
3. Бутенко Н. В. Комунікаційні стратегії у менеджменті. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 312 с.
4. Воронкова А. Е., Григоренко Н. І. Ділові комунікації: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2018. 288 с.
5. Головченко Н. І. Комунікація як феномен в управлінні // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2020. №1. С. 45–50.
6. Гончарова І. В. Комунікаційні технології у менеджменті. Київ : КНЕУ, 2019. 265 с.
7. Гриньова В. М. Соціальні комунікації у менеджменті. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 278 с.
8. Даніелс Ч. Внутрішні комунікації в організації. Бостон : Harvard Business Press, 2004. 192 с.
9. Долішній М. І. Теорія і практика організаційних комунікацій. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 230 с.
10. Донченко О. В. Комунікації в системі управління організацією. Харків : ХНЕУ, 2015. 215 с.
11. Дьяків В. Л. Організація комунікаційної діяльності. Київ : НАДУ, 2020. 245 с.
12. Єрмаков О. Ю. Система внутрішніх комунікацій в організації. Дніпро : ДУЕП, 2021. 290 с.
13. Жильцова В. М. Ділові комунікації. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова,

2020. 234 с.

14. Захарченко В. А. Корпоративні комунікації. Київ : КНЕУ, 2021. 256 с.

15. Іванова Н. М. Менеджмент комунікацій. Київ : КНЕУ, 2019. 308 с.

16. Каламан О., Дишкантюк О., Власюк К. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом // *Економіка та суспільство*. 2022. №49.

17. Карпенко В. І. Організаційна комунікація. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 246 с.

18. Карпюк І. С. Комунікації в системі управління персоналом сучасного підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. №51.

19. Козаченко Г. В. Управління комунікаційними процесами. Київ : КНЕУ, 2020. 278 с.

20. Кравченко О. В. Комунікації в сучасному менеджменті. Київ : НАДУ, 2019. 300 с.

21. Лаврук Т. М. Сутність і зміст внутрішніх комунікацій в системі управління підприємством // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78. С. 128–134.

22. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейський досвід / пер. з фр. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 794 с.

23. Литвинова Л. С. Ділова комунікація у менеджменті. Київ : КНЕУ, 2020. 263 с.

24. Мельник С. В. Соціальні комунікації у системі управління. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 256 с.

25. Митрофанова О. О. Сучасні комунікаційні технології. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 275 с.

26. Морган Г. Образи організацій / пер. з англ. Київ : Основи, 2007. 384 с.

27. Музика Н. П. Організаційні комунікації. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 240 с.

28. Ніколаєнко Ю. В. Управління комунікаціями. Київ : КНЕУ, 2021. 285 с.

29. Павлюк А. І. Основи комунікативної діяльності. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 312 с.
30. Піддубна І. В. Корпоративна комунікація у сучасному бізнесі. Київ : КНЕУ, 2020. 230 с.
31. Плотнікова Т. В. Ефективна комунікація в організації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 264 с.
32. Пономарьов В. П. Системи комунікації в управлінні. Київ : КНЕУ, 2020. 295 с.
33. Примак Т. О. Основи менеджменту : підручник. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 368 с.
34. Пухальська Г. В. Комунікації у менеджменті. Київ : КНЕУ, 2019. 248 с.
35. Савченко Т. О. Комунікації в організації: підручник. Київ : НАДУ, 2021. 310 с.
36. Сидоренко В. В. Комунікаційна діяльність у менеджменті. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 256 с.
37. Сімонова Т. І. Організаційні комунікації. Київ : КНЕУ, 2019. 282 с.
38. Снітко Н. М. Система внутрішніх комунікацій. Київ : КНЕУ, 2021. 287 с.
39. Соловей Г. В. Ділові комунікації в управлінні. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 300 с.
40. Сорокіна Г. В., Пластовець А. О. Особливості побудови внутрішньої комунікації у роздрібній торгівлі // *Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця*. 2021. С. 45–50.
41. Сухомлин А. В. Комунікаційні процеси в організації. Київ : КНЕУ, 2019. 270 с.
42. Тарасенко С. Г. Комунікації у менеджменті. Київ : НАДУ, 2020. 265 с.
43. Ткаченко О. П. Комунікації у бізнесі. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 250 с.

44. Третяк К. А. Корпоративна комунікація. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 230 с.
45. Федоренко В. Г. Управління комунікаційними потоками. Київ : КНЕУ, 2020. 278 с.
46. Харченко В. І. Комунікації у системі управління. Київ : НАДУ, 2019. 260 с.
47. Хоменко В. І. Сучасні комунікації у бізнесі. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
48. Черниш Н. М. Теорія та практика комунікацій. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 264 с.
49. Шевченко О. І. Організація комунікацій у менеджменті. Київ : НАДУ, 2020. 275 с.
50. Шумська Л. В. Ділові комунікації в менеджменті. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 290 с.
51. Яковенко О. В. Ефективність комунікаційної діяльності. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.
52. Яковлева Л. В. Комунікації у сучасній організації. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 245 с.
53. Ямпольська Г. С. Комунікації та їх роль у менеджменті. Київ : КНЕУ, 2020. 275 с.
54. Янова Д. Управління комунікаціями в реформуванні системи охорони здоров'я України // *Український католицький університет*. 2023. №3. С. 78-81.
55. Яценко С. А. Комунікативна стратегія у сучасному управлінні. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 280 с.
56. Clarity Project. Річна фінансова звітність ТОВ «СТАЛЕКС» за 2024 рік. URL : [https://clarity-project.info/edr/32949840/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/32949840/yearly-finances?current_year=2024) (Дата звернення: 20.04.2025).
57. Cooley C. H. Social Organization: A Study of the Larger Mind. New York: Charles Scribner's Sons, 1909. 426 p.
58. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends: The Social Enterprise at

Work, 2020. 105 p.

59. Dennett D. C. The Intentional Stance. Cambridge: MIT Press, 1987. 388 p.

60. Gartner. Customer Experience Drives Revenue Growth, 2020. 242 p.

61. Hall E. T. The Silent Language. New York: Doubleday, 1959. 217 p.

62. Jasiulewicz-Kaczmarek, Małgorzata. «ISO 9000: 2015 quality management principles as the framework for a maintenance management system» // *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2016. P. 73-81.

63. Lasswell H. D. The Structure and Function of Communication in Society // *The Communication of Ideas*. 1948. P. 37–51.

64. McKinsey & Company. The State of Organizations 2021: Ten Shifts Transforming Organizations, 2021. 235 p.

65. Newcomb T. M. An Approach to the Study of Communicative Acts // *Psychological Review*. 1953. Vol. 60, No. 6. P. 393–404.

66. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right, 2018. 98 p.

67. Schramm W. How Communication Works // *The Process and Effects of Mass Communication*. 1954. P. 3–26.

68. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.

69. Staleks.com – About. URL : <https://staleks.ua/ua/about/> (Дата звернення: 20.04.2025).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Показники балансу та звіту про фінансові результати ТОВ «СТАЛЕКС» за 2024 р.

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СТАЛЕКС» -  
Актив

| Стаття балансу                       | Код<br>рядка | На початок звітного<br>періоду (тис. грн) | На кінець звітного<br>періоду (тис. грн) |
|--------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| I. Необоротні активи                 |              |                                           |                                          |
| Нематеріальні активи                 | 1000         | 2 581.00                                  | 1 252.00                                 |
| первісна вартість                    | 1001         | 2 905.00                                  | 2 905.00                                 |
| накопичена амортизація               | 1002         | 324.00                                    | 1 653.00                                 |
| Незавершені капітальні<br>інвестиції | 1005         | 3 554.00                                  | 3 342.00                                 |
| Основні засоби                       | 1010         | 23 012.00                                 | 20 660.00                                |
| первісна вартість                    | 1011         | 44 531.00                                 | 47 841.00                                |
| знос                                 | 1012         | 21 519.00                                 | 27 181.00                                |
| Усього за розділом I                 | 1095         | 29 147.00                                 | 25 254.00                                |
| II. Оборотні активи                  |              |                                           |                                          |
| Запаси                               | 1100         | 25 319.00                                 | 46 056.00                                |
| Дебіторська<br>заборгованість        | 1125         | 125 241.00                                | 138 348.00                               |
| Гроші та їх еквіваленти              | 1165         | 2 684.00                                  | 3 305.00                                 |
| Усього за розділом II                | 1195         | 183 879.00                                | 214 962.00                               |
| Баланс                               | 1300         | 213 026.00                                | 240 216.00                               |

Таблиця А.2 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СТАЛЕКС» -  
Пасив

| Стаття балансу                                   | Код<br>рядка | На початок звітного<br>періоду (тис. грн) | На кінець звітного<br>періоду (тис. грн) |
|--------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| I. Власний капітал                               |              |                                           |                                          |
| Зареєстрований (пайовий)<br>капітал              | 1400         | 23 500.00                                 | 23 500.00                                |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)   | 1420         | 108 996.00                                | 128 900.00                               |
| Усього за розділом I                             | 1495         | 132 496.00                                | 152 400.00                               |
| II. Довгострокові зобов'язання<br>і забезпечення |              |                                           |                                          |
| Довгострокові кредити банків                     | 1510         | 24 674.00                                 | 48 567.00                                |
| Усього за розділом II                            | 1595         | 24 674.00                                 | 48 567.00                                |
| III. Поточні зобов'язання і<br>забезпечення      |              |                                           |                                          |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість за        | 1615         | 19 161.00                                 | 10 180.00                                |
| Поточні забезпечення                             | 1660         | 5 878.00                                  | 6 020.00                                 |
| Усього за розділом III                           | 1695         | 55 856.00                                 | 39 249.00                                |
| Баланс                                           | 1900         | 213 026.00                                | 240 216.00                               |

Таблиця А.3 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «СТАЛЕКС»

| Стаття                                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період (тис.<br>грн) | За аналогічний період<br>попереднього року (тис.<br>грн) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації<br>продукції (товарів, робіт,<br>послуг) | 2000         | 384 632.00                         | 394 447.00                                               |
| Собівартість реалізованої<br>продукції                               | 2050         | 314 160.00                         | 347 174.00                                               |
| Валовий прибуток                                                     | 2090         | 70 472.00                          | 47 273.00                                                |
| Інші операційні доходи                                               | 2120         | 20 997.00                          | 23 657.00                                                |
| Адміністративні витрати                                              | 2130         | 31 938.00                          | 21 359.00                                                |
| Витрати на збут                                                      | 2150         | 9 178.00                           | 4 914.00                                                 |
| Інші операційні витрати                                              | 2180         | 23 659.00                          | 15 533.00                                                |
| Фінансовий результат від<br>операційної діяльності                   | 2190         | 26 694.00                          | 29 124.00                                                |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток                             | 2350         | 19 904.00                          | 22 850.00                                                |

**Додаток Б**  
**Організаційна структура ТОВ «СТАЛЕКС»**



## **Додаток В**

### **Анкета для оцінки ефективності комунікаційної системи в організації**

Інструкція: Будь ласка, оцініть різні аспекти комунікаційної системи в нашій організації за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно

1. Задоволеність загальним рівнем комунікації в організації. Як ви оцінюєте загальний рівень комунікації в нашій організації? (1 – дуже погано, 5 – відмінно)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

2. Швидкість отримання інформації. Наскільки швидко ви отримуєте необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків? (1 – дуже повільно, 5 – дуже швидко)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

3. Чіткість передачі інформації. Як ви оцінюєте чіткість та зрозумілість наданої інформації? (1 – дуже неясно, 5 – дуже чітко)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

4. Використання електронної пошти. Наскільки зручним для вас є використання електронної пошти для обміну інформацією в межах організації? (1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

5. Використання внутрішнього порталу. Наскільки зручним для вас є використання внутрішнього порталу організації? (1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

6. Використання месенджерів та інших інструментів для комунікації. Як ви оцінюєте використання месенджерів або інших цифрових інструментів для обміну інформацією в організації? (1 – дуже погано, 5 – дуже добре)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

7. Ефективність внутрішніх нарад. Як ви оцінюєте ефективність

внутрішніх нарад у нашій організації? (1 – дуже неефективно, 5 – дуже ефективно)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

8. Час для обговорення важливих питань на нарадах. Чи встигають обговорювати всі важливі питання під час нарад? (1 – не встигають, 5 – завжди встигають)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

9. Задоволеність рівнем доступу до необхідної інформації. Чи маєте ви достатній доступ до необхідної для роботи інформації? (1 – дуже незадоволений, 5 – дуже задоволений)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

10. Наявність зворотного зв'язку. Наскільки зручним та ефективним є зворотний зв'язок між вами та керівництвом/колегами? (1 – дуже погано, 5 – дуже добре)

[Оцінка: 1 2 3 4 5]

11. Загальні коментарі та пропозиції щодо покращення комунікаційної системи.

Будь ласка, поділіться своїми думками щодо того, що вам подобається або не подобається в комунікаційній системі нашої організації. Якщо у вас є пропозиції щодо її покращення, будь ласка, вкажіть їх тут.

[Відкрите поле для коментарів]

**Додаток Г**  
**Публікації за результатами дослідження**

**Міністерство освіти і науки України**



**ЗБІРНИК ТЕЗ**

**Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти  
і молодих вчених**

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ НАУКИ:  
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

**(29 квітня 2025 року)**

**м. Запоріжжя**

**2025**

**БОЛКАРЬОВА О. В.**

НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ПОЛІТИЧНОМУ ДИСКУРСІ  
БРИТАНСЬКИХ МОНАРХІВ: МОВНЕ ТА КУЛЬТУРНЕ  
ВІДТВОРЕННЯ ТРАДИЦІЇ..... 410

**СТОВБУР О. В.**

ВЕСЕЛИЙ БОГ Г. К. ЧЕСТЕРТОНА (НА МАТЕРІАЛІ  
ІНТЕРПРЕТАЦІЙНОЇ ОЗНАКИ РАДІСТЬ КОНЦЕПТУ GOD)..... 412

**ГУДЗОВАТА С. В.**

МЕТОДИКА ПОБУДОВИ МОДЕЛІ ФРЕЙМУ TRADE..... 416

**ПИСАЧЕНКО Д. Л.**

ВТІЛЕННЯ ЕСТЕТИЗМУ О.ВАЙЛЬДА В ЕКРАНІЗАЦІЯХ  
РОМАНУ "ПОРТРЕТ ДОРІАНА ГРЕЯ" ..... 419

**ВЕРЕМЧУК Е. О.**

СОЦІАЛЬНЕ СПРИЙНЯТТЯ ДЕКОЛОНІЗАЦІЙНОЇ  
ТОПОНІМІЇ В УКРАЇНІ..... 423

СЕКЦІЯ “МЕНЕДЖМЕНТ”**ЗАПОЛЬСЬКИХ А. Ю.**

СТРАТЕГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО  
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН..... 428

**КУЛІНІЧ Є. С.**

ТИПОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ..... 432

**ВУ Хоанг Ань**

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 438

**ЛИСАК П. М.**

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ..... 441

**СУКАЧ Г. І.**

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНВЕСТИЦІЯ В  
МАЙБУТНЄ ПІДПРИЄМСТВА..... 444

**ВУ Хоанг Ань***(Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна)*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасний бізнес існує в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації економіки, де ефективна комунікаційна система стає критично важливим елементом успіху будь-якої організації. Система комунікації підприємства являє собою складний механізм обміну інформацією, який забезпечує узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів, ефективне управління персоналом та взаємодію з зовнішнім середовищем. Ця система включає як формальні, так і неформальні канали зв'язку, використовує різноманітні технології передачі інформації та спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність системи комунікації підприємства полягає в її здатності інтегрувати різні рівні управління, забезпечувати своєчасний обмін даними та створювати умови для ефективної взаємодії між співробітниками. Комунікація в організації виконує кілька ключових функцій: інформаційну (забезпечення необхідними відомостями), координаційну (синхронізація роботи підрозділів), мотиваційну (заохочення персоналу) та зворотний зв'язок (оцінка ефективності рішень). При цьому комунікаційні процеси відбуваються як всередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі, що вимагає різних підходів до їх організації та управління [Шпак 2011].

Структура системи комунікації підприємства включає три основні складові: внутрішню, зовнішню комунікацію та інтегровані комунікаційні канали. Внутрішня комунікація охоплює вертикальні (між керівництвом і підлеглими), горизонтальні (між підрозділами одного рівня) та діагональні

(між різними рівнями і підрозділами) потоки інформації [Жигалевич, Обловацька 2018; Крисько, Скишляк 2019]. Кожен з цих видів комунікації має свої особливості та виконує специфічні функції в управлінні організацією. Зовнішня комунікація включає взаємодію з клієнтами, постачальниками, інвесторами, державними органами та громадськістю, що формує імідж підприємства та впливає на його конкурентоспроможність.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють інтегровані комунікаційні канали, які поєднують традиційні форми зв'язку з цифровими технологіями. До них відносяться корпоративні портали, системи документообігу, CRM-системи, відеоконференції та соціальні мережі. Ці інструменти дозволяють значно підвищити швидкість передачі інформації, забезпечити її безпеку та доступність, а також створити єдиний інформаційний простір для всіх учасників комунікаційного процесу [Lokuge, Sedera, Grover, Sarker 2025].

Визначення ефективної системи комунікації вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру та корпоративну культуру. Існує кілька ключових підходів до побудови комунікаційної системи: структурний (акцент на організаційній ієрархії), процесний (орієнтація на потоки інформації), технологічний (використання сучасних інформаційних систем) та стратегічний (інтеграція комунікацій у загальну стратегію розвитку) [Жигалевич, Обловацька 2018; Крисько, Скишляк 2019]. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, тому на практиці найчастіше використовується їх комбінація.

Оцінка ефективності комунікаційної системи є важливим етапом її вдосконалення. Для цього використовуються такі методи, як аналіз документообігу, опитування співробітників, вимірювання швидкості передачі інформації та оцінка якості прийнятих рішень. Критеріями

ефективності виступають оперативність, достовірність, повнота інформації, а також рівень задоволеності співробітників комунікаційними процесами в організації [Жигалевич, Обловацька 2018].

Розвиток цифрових технологій вносить суттєві корективи в традиційні системи комунікації підприємств. Штучний інтелект, великі дані, хмарні технології та інші інновації відкривають нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, персоналізації взаємодії та підвищення їх ефективності. Однак це також створює нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та необхідністю постійного навчання персоналу [Lokuge, Sedera, Grover, Sarker 2025].

Важливим результатом дослідження стало виокремлення основних складових системи комунікацій із урахуванням трансформаційних процесів, що відбуваються під впливом цифровізації. Запропонований підхід до побудови комунікаційної системи поєднує організаційно-структурні, процесні та технологічні елементи, що дозволяє формувати більш гнучку і адаптивну модель комунікацій. Застосування запропонованих підходів у практичній діяльності підприємств дозволяє не лише покращити інформаційні потоки, але й забезпечити стратегічну узгодженість дій усіх учасників організаційного процесу.

### Література

1. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основи маркетингової діяльності підприємства*. 2018. № 3. С. 199–207.
2. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. 32. С. 131–136.

3. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 312 с.

4. Lokuge S., Sedera D., Grover V., Sarker S. Orchestrating digital technologies with incumbent enterprise systems for attaining innovation. *Information & Management*. 2025. Vol. 62. Is. 1. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104066>

**ЛИСАК П. М.**

*(Бердянський державний педагогічний університет)*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

У цифрову епоху, коли технології стрімко змінюють бізнес-середовище, інноваційний менеджмент набуває особливого значення як ключовий фактор конкурентоспроможності. Впровадження нових підходів до управління дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних змін, швидко реагувати на виклики ринку та створювати унікальні цінності для споживачів. Саме тому дослідження інноваційного менеджменту є надзвичайно актуальним для ефективного розвитку сучасних компаній у цифрову добу.

Інноваційний менеджмент — це систематичний процес управління інноваційною діяльністю, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх етапів впровадження нововведень у діяльність підприємства чи організації. Його головна мета — створення та реалізація нових продуктів, технологій, бізнес-моделей і управлінських рішень, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Основними компонентами цього процесу є: генерація ідей — пошук і

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## СЕРТИФІКАТ

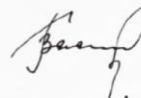
засвідчує, що

Бу Хоанг Ань

взяв(ла) участь у Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених

**«Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: виклики та перспективи»**,  
яка відбулася 29 квітня 2025 року, у формі публікації тез у збірнику матеріалів конференції.

ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ



ВАСИЛЬЧУК Г.М.

ГОЛОВА РАДИ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ



АМІНОВ Р.Ф.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА  
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»  
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Science and research institute of social and economic development (Чехія)  
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)  
Institute of European Education (Болгарія)  
International Slavic University (Македонія)  
ISMA University (Латвія)  
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)  
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)  
Кооперативно-торговий університет Молдови  
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща)  
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)  
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)  
City of Saint Louis Local Government (США)  
Glendale Community College of Maricopa Community  
College System, Arizona (США)

**IX МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«Менеджмент ХХІ століття:  
глобалізаційні виклики»**

**В пам'ять про знакового науковця і просто Людину з великої літери  
Маркіну Ірину Анатоліївну**

**м. Полтава, 15 травня 2025 р.**

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, цифрової трансформації та високої конкуренції, внутрішні комунікації перетворюються з допоміжної функції на стратегічно важливу складову корпоративного управління. Комунікаційна система компанії - це складний багаторівневий механізм, що забезпечує координацію дій між структурними підрозділами, оперативний обмін інформацією та підтримання організаційної єдності. На думку О. М. Беляєвої, ефективні внутрішні комунікації є основою для побудови довіри, підвищення прихильності персоналу та запобігання внутрішнім конфліктам, що зрештою позитивно позначається на продуктивності праці та корпоративній культурі. У зв'язку з цим необхідно застосовувати системний підхід до оцінки ефективності внутрішніх комунікацій з метою їх вдосконалення [1].

Система внутрішніх комунікацій охоплює всі процеси обміну інформацією між співробітниками на різних рівнях організаційної ієрархії, від стратегічного управління до операційної діяльності. Її основними компонентами є: канали передавання інформації (усні, письмові, цифрові), формат взаємодії (формальний і неформальний), частота спілкування, а також доступність і точність інформації.

Ефективна внутрішня комунікація прискорює процес прийняття рішень, знижує ризик дезінформації та підвищує здатність компанії адаптуватися до змін. Водночас на практиці часто виникають такі проблеми, як інформаційне перевантаження, дублювання повідомлень і нечіткий розподіл ролей у комунікаційному ланцюжку, що знижує загальну продуктивність. На думку Коваленко Л. В., бар'єри для внутрішньої комунікації можуть виникати як на рівні індивідуального сприйняття, так і внаслідок недосконалості організаційних структур [2]. Тому системний аналіз внутрішньої комунікації повинен враховувати як структурні, так і поведінкові аспекти, що вимагає використання різноманітних методів для їх об'єктивної оцінки.

Система оцінки внутрішніх комунікацій має бути багаторівневою і поєднувати якісні та кількісні методи, серед яких SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи, можливості її розвитку та зовнішні загрози.

Анкетування персоналу є одним із найважливіших методів збору інформації про задоволеність, частоту та якість внутрішніх комунікацій. Вітчизняні дослідники встановили, що анкетування допомагає виявити вузькі місця в системі інформування співробітників [2].

Контент-аналіз внутрішньої документації та електронних листувань використовується для виявлення інформаційних бар'єрів і повторів. Інтерв'ювання ключових співробітників — для глибшого розуміння специфіки неформальних каналів [3].

Система оцінювання комунікацій у компанії складна і потребує поєднання кількох методів для отримання повної картини. Вибір інструментів оцінки залежить від цілей, розміру та специфічних характеристик компанії. Мій аналітичний внесок являє собою синтез теоретичних підходів і прикладних методів, який може стати основою для побудови ефективної моделі оцінювання внутрішніх комунікацій у національних компаніях.

### **Список використаних джерел:**

1. Беляєва О. М. Внутрішні комунікації в менеджменті персоналу: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. №3(39). С. 42–46.
2. Коваленко Л. В. Соціально-психологічні аспекти внутрішньої комунікації в організації. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. №1. С. 55–60.
3. Ткаченко І. П. Методи діагностики внутрішніх комунікацій підприємства. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2021. №4(68). С. 89–93.