

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 6 курсу, групи ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Сергій ЛАЙКО

Керівник наукової роботи: доктор  
економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: доктор економічних наук,

професор кафедри маркетингу,

менеджменту та підприємництва,

Харківського національного

університету ім. В. Н. Каразіна

\_\_\_\_\_ Ольга ШУМІЛО

Харків - 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Факультет                       | економічний              |
| Кафедра                         | економіки та менеджменту |
| Освітньо-кваліфікаційний рівень | магістр                  |
| Спеціальність                   | 073 «Менеджмент»         |
| Освітньо-професійна програма    | «Менеджмент організацій» |

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Лайка Сергія Руслановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи «Формування комунікаційної політики організації»  
керівник роботи Калініченко Людмила, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 р. №2101-5/4103

- Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025р.

- Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність, зміст і роль комунікаційної політики організації в сучасних умовах управління; охарактеризувати види організаційних комунікацій, їх взаємозв'язок і специфіку застосування; розглянути теоретичні основи формування комунікаційної політики організації ТОВ «Фарм-Експрес»; визначити основні цілі, принципи, функції та елементи комунікаційної політики підприємства; проаналізувати чинну систему комунікацій та визначити її проблемні аспекти в ТОВ «Фарм-Експрес»; обґрунтувати та розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики, а також оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

## 4. План роботи

| №<br>з/п | Назва етапів роботи                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                                                                 |
| 2.       | Робота над теоретичним розділом.                                                                                                                                                |
| 3.       | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.                                                    |
| 4.       | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.                                                  |
| 5.       | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел. |
| 6.       | Доопрацювання згідно вимог до оформлення за методичними рекомендаціями.                                                                                                         |
| 7.       | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.                                                                      |
| 8.       | Подання роботи на кафедру                                                                                                                                                       |

## 5. Дата видачі завдання «26» травня 2025р.

**Здобувач вищої**

(підпис)

Сергій Лайко

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Керівник роботи**

(підпис)

Людмила Калініченко

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Гарант освітньої програми**

(підпис)

Олена Трохимець

(прізвище, ім'я, по батькові)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                       | 5  |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                                  | 8  |
| 1.1. Сутність, поняття, складові і роль комунікаційної політики у сучасному менеджменті .....                                    | 8  |
| 1.2. Аспекти, інструментарій та стратегії внутрішньої комунікаційної політики.....                                               | 12 |
| 1.3. Порівняння практик формування комунікаційної політики в різних організаціях світу.....                                      | 22 |
| Розділ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ФАРМ-ЕКСПРЕС».....                                                     | 32 |
| 2.1. Загальний опис і характеристика організації ТОВ «Фарм-Експрес».....                                                         | 32 |
| 2.2. Аналіз існуючої системи комунікацій .....                                                                                   | 37 |
| 2.3. Моніторинг й оцінка ефективності комунікаційної політики...                                                                 | 49 |
| Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАРМ-ЕКСПРЕС».....                                                  | 55 |
| 3.1. Стратегічні підходи удосконалення комунікаційної політики...                                                                | 55 |
| 3.2. Використання різноманітних цифрових інструментів, соціальних медіа та впровадження CRM та ERP для внутрішніх процесів ..... | 65 |
| 3.3. Розробка комплексу заходів та оцінка ефективності запропонованих рішень .....                                               | 70 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                    | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                  | 81 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                     | 86 |

## ВСТУП

Комунікація - це соціальне явище для якого у сучасній науці існують різні підходи. Але у кожному з них комунікація підтверджує безумовність свого існування, як передумови функціонування людини, як істоти та суспільства як системи.

Проведене дослідження, використане у цій роботі, підтверджує тезу про те, що інформація є основою комунікації, а отже, комунікація - це активний процес обміну інформацією та обміну повідомленнями в організації з взаємозалежними відносинами.

В даній роботі особливий акцент робиться на внутрішній комунікації та її суттєвому значенні для розвитку, управління та ефективного функціонування організації. Дослідження, проведене шляхом аналізу різних теоретичних підходів до комунікації, підтверджує початкову гіпотезу дослідження про те, що комунікація та інформація - це парні категорії, які неминуче йдуть поруч, а обмін інформацією як частина комунікаційного процесу має зростаюче значення, особливо в умовах, коли вона приносить та надає знання, що відповідають потребам конкретної особи, групи або організації. Професійно сформована система внутрішньої комунікації, розглянута в контексті обміну інформацією, набуває визначального значення та виступає однією з головних передумов ефективного функціонування організації.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Дослідженнями комунікаційної політики організації займалася велика кількість вчених та науковців, серед видатних робіт можна відзначити таких авторів та їх роботи, зокрема, Дж. Корнеліссена з підручником «Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice», який систематизує підходи до управління корпоративними комунікаціями, а також колективну працю Д. Гольтсгаузен, Дж. Фуллертон, Б. К. Льюїс та Д. Шипки «Principles of Strategic Communication», де розкрито засади стратегічної комунікації в бізнес-середовищі. Крім того, важливий внесок у розробку проблематики комунікаційної політики зробили українські дослідники, зокрема Л. А. Слюсарєва та О. М. Костіна зі статтею «Удосконалення

комунікаційної політики підприємства» та А. А. Матвійів, який уточнює зміст і завдання комунікаційної політики вітчизняних підприємств.

Мета дослідження. Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному удосконаленні процесу формування внутрішньої комунікаційної політики організації ТОВ «Фарм-Експрес», спрямованої на підвищення ефективності інформаційних потоків, згуртованості персоналу та результативності управлінських рішень.

У відповідності з поставленою метою було визначено наступні завдання магістерської роботи:

- розкрити суть і значення комунікаційної політики організації;
- з'ясувати види та складові внутрішньої комунікаційної політики організації;
- проаналізувати теоретичні підходи, цілі та інструменти внутрішньої комунікаційної політики організації;
- дослідити чинний стан внутрішньої комунікації в організації «Фарм-Експрес» та виявити недоліки, слабкі сторони і фактори, що знижують їх ефективність;
- оцінити вплив діючої внутрішньої комунікаційної політики на мотивацію персоналу, корпоративну культуру та якість управлінських рішень;
- розробити практичні рекомендації та інструменти, щодо удосконалення внутрішньої комунікаційної політики ТОВ «Фарм-Експрес».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження виступає організація ТОВ «Фарм-Експрес». Предметом дослідження є внутрішня комунікаційна політика організації ТОВ «Фарм-Експрес».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, що дозволило розкрити зміст внутрішньої комунікаційної політики та пов'язаних з нею понять. Для вивчення практики роботи ТОВ «Фарм-Експрес»

застосовано статистичний аналіз, а також графічний метод для наочного подання результатів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який складається з 44 найменувань. Робота містить 9 таблиць та 22 рисунки. Загальний обсяг роботи 85 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність, поняття, складові і роль комунікаційної політики у сучасному менеджменті

Розуміння політики спілкування персоналу є ключовим для розвитку здорової корпоративної культури. Ефективна комунікація між співробітниками може трансформувати динаміку команди. Це часто місток, який з'єднує керівництво та працівників, забезпечуючи, шлях колективу в одному напрямку, де кожен з працівників відчуває свою значущість та власну відповідальність за діяльність організації. Якщо керівництво приділяє час, обмірковуванню ефективності комунікаційної політики в середині організації, то це безпосередньо підвищує якість взаємодії всередині організації. Системний аналіз комунікацій дозволяє виявити, на яких етапах інформація спотворюється або втрачається, які питання залишаються незрозумілими для персоналу, а також де саме виникають конфлікти між окремими підрозділами чи між співробітниками та управлінською ланкою. Унаслідок цього керівництво може не просто реагувати на вже наявні проблеми, а впроваджувати превентивні зміни: уточнювати канали передавання інформації, робити повідомлення більш відкритими та зрозумілими, забезпечувати зворотний зв'язок і прозорість рішень. Це сприяє зниженню рівня напруги в колективі, підвищенню довіри до управлінських рішень і формуванню відчуття залученості у співробітників. У кінцевому підсумку така практика позитивно впливає не лише на внутрішній психологічний клімат, а й на показники результативності роботи: скорочується кількість помилок, прискорюється прийняття робочих рішень, зростає ініціативність персоналу та лояльність до підприємства загалом. Таким чином, увага керівництва до якості внутрішніх комунікацій фактично перетворюється на інструмент підвищення ефективності діяльності організації.

Коли ми говоримо про комунікацію, мова йде не лише про обмін повідомленнями, але й про те, як вони формують відносини і психологічний клімат в колективі. Від неформальних бесід біля кавомашини до структурованих зустрічей - кожна взаємодія має значення [1].

Внутрішні комунікації стосуються будь-якої форми спілкування, що відбувається всередині організації, а не поза нею. Це охоплює комунікацію між керівниками, між керівництвом та співробітниками, між колегами, командами та відділами, а також корпоративна комунікація по всій компанії. Це включає усне, письмове та цифрове спілкування - від електронних листів й інформаційних звітів до соціальних мереж, чат-груп і форумів, або навіть корпоративного Інтернету. Внутрішні комунікації зазвичай є відповідальністю відділу кадрів, але будь-який відділ може керувати власною системою як частиною загальної стратегії. Основна мета внутрішніх комунікацій - забезпечити ефективне надходження інформації по всій компанії, наприклад, повідомляючи співробітників про нові ініціативи або зміни в політиці. Це може бути щось масштабне на кшталт коригування бренду, або нового дрес-коду для вашої команди, що взаємодіє з клієнтами. Мова не лише в обміні інформацією; цей процес повинен стимулювати співпрацю та відчуття корпоративної культури.

Внутрішні комунікації є критично важливими для бізнесу, важливо встановлювати правила, за якими працює та або інша організація. Політика внутрішньої комунікації - це офіційний нормативний документ організації, який фіксує єдиний підхід до управління комунікаційними процесами між керівництвом і працівниками, а також між окремими структурними підрозділами. Документ визначає зміст службових повідомлень, їхню цільову аудиторію всередині компанії, канали поширення інформації, а також регламентує періодичність і умови інформування персоналу. Політика розробляється із залученням ключових зацікавлених сторін і узгоджується таким чином, щоб підтримувати стратегічні напрями діяльності організації та забезпечувати єдність комунікацій на всіх рівнях управління. У межах цього документа встановлюються вимоги до стилю та тону внутрішніх повідомлень, порядок ескалації інформації,

правила взаємодії підрозділів, а також принципи інформування персоналу в умовах кризових або нестандартних ситуацій з метою збереження безперервності операційної діяльності. Політика внутрішньої комунікації виконує функцію інструменту координації: вона забезпечує своєчасне доведення до працівників поточних і перспективних планів організації, пояснює цілі управлінських рішень і конкретизує роль внеску кожного працівника в досягнення очікуваних результатів. Таким чином, вона виступає не лише технічним регламентом обміну інформацією, але й елементом формування прозорості, залученості та узгодженості дій персоналу з довгостроковими цілями підприємства [2].

Без наявності комунікативної політики важко забезпечити отримання важливої інформації співробітниками у потрібний час. Працівники можуть пропустити важливі повідомлення або отримувати надмірну кількість нерелевантної інформації. Створення внутрішньої комунікаційної політики організації та процедур обміну інформацією може допомогти компанії у наступному: співробітники більш продуктивні, коли вони задоволені своїм робочим середовищем, тому покращення їхнього досвіду є дуже важливим. Внутрішня корпоративна комунікаційна політика відіграє тут головну роль, оскільки вона допомагає будувати довіру між працівниками і керівництвом, тримаючи їх в курсі справ. Застосування доступних та зручних для користувачів каналів комунікації підвищує суб'єктивну прийнятність і комфорт їх використання для працівників організації. Надання персоналу ефективних способів спілкування демонструє турботу компанії про своїх працівників, тоді як правильний зміст повідомлень підвищить залученість співробітників. Це важливо для утримання кадрів, під час незаконного повномасштабного вторгнення, особливо коли переважна кількість людей зараз віддають перевагу роботі з дому. Окрім допомоги у збереженні своїх співробітників, сильна комунікація може перетворити їх на амбасадорів бренду [3].

У діловому середовищі конфлікт розглядається не як відхилення, а як неминучий результат взаємодії між фахівцями з різними ролями, інтересами та очікуваннями. Дослідження підкреслюють, що відкритий обмін позиціями і

взаємна артикуляція розбіжностей дозволяють не лише знизити напругу, а й виявити приховані проблеми процесів, що у звичайних умовах залишаються непоміченими. Такий керований, структурований конфлікт (наприклад, у форматі регламентованого обговорення із залученням усіх сторін) сприяє кращому узгодженню дій і може підвищувати якість командних рішень, тоді як придушення або ігнорування незгоди, навпаки, накопичує недовіру та шкодить ефективності спільної роботи.

Сучасні підходи до врегулювання розбіжностей підкреслюють значення емоційного аспекту конфлікту. Наукові та прикладні джерела вказують, що визнання емоцій і потреб учасників конфлікту (емоційна валідація) підвищує готовність сторін переходити від взаємних претензій до спільного пошуку рішення. Це пов'язано з елементами емоційного інтелекту: здатністю розпізнавати стан іншої людини, коректно його віддзеркалювати й не знецінювати. Працівники з вищим рівнем емоційного інтелекту продемонстрували кращі результати у врегулюванні конфліктів, зниженні ескалації і підтриманні співпраці, що підтверджується даними змішаних емпіричних досліджень 2024-2025 років, які фіксують позитивний зв'язок між емоційним інтелектом і успішністю вирішення конфліктів, а також вплив таких навичок на загальний клімат у колективі.

Важливою умовою продуктивного розв'язання конфліктів є наявність формалізованої процедури врегулювання. У практиці організацій використовуються протоколи або політики, які задають послідовність дій: як сторонам порушувати питання, у якому форматі обговорюються претензії, хто модерує діалог, яким чином фіксуються домовленості [4]. Наявність такого заздалегідь визначеного механізму знижує хаотичність спілкування, обмежує особисті напади, підвищує відчуття справедливості процесу та довіру до результату, що особливо важливо в умовах високої напруги або взаємної недовіри. Формалізовані підходи дають змогу спрямувати дискусію в бік взаєморозуміння й узгоджених дій замість взаємного звинувачення, а отже,

перетворюють конфлікт на ресурс для покращення взаємодії і підтримання стійкої працездатності команди [5].

## 1.2 Аспекти, інструментарій та стратегії внутрішньої комунікаційної політики

Внутрішньокорпоративна комунікаційна політика розглядається у сучасних зарубіжних дослідженнях, як стратегічне рішення менеджменту, яке задає єдині правила обміну інформацією між керівництвом і персоналом, формалізує підходи до повідомлень, каналів і періодичності, а також закріплює вимоги до якості, точності й етичності внутрішніх повідомлень. Вона оформлюється у вигляді політики або плану внутрішніх комунікацій, де визначаються, які типи повідомлень поширюються всередині компанії, хто є їхніми відправниками й одержувачами, через які канали й з якою регулярністю передається інформація, та як ці комунікації мають підтримувати загальні цілі бізнесу. Одним із ключових аспектів внутрішньої комунікаційної політики є стратегічна й цільова орієнтація. Політика має спиратися на аналіз поточного стану комунікацій в організації, виявлення сильних і слабких сторін існуючих взаємодій, а також чітку прив'язку до короткострокових і довгострокових цілей компанії. Для цього зарубіжні автори рекомендують починати з аудиту внутрішніх каналів, опитувань працівників, фокус-груп та аналізу того, як співробітники розуміють місію, стратегію та цінності організації [6]. На цій основі формулюються комунікаційні завдання: забезпечити поінформованість щодо пріоритетів бізнесу, підтримати зміни, підвищити залученість персоналу, зміцнити довіру до керівництва та покращити клімат у колективі.

Наступний важливий аспект пов'язаний зі структурою інформаційних потоків. Внутрішні комунікації розвиваються у кількох напрямках: зверху вниз (керівництво → працівники), знизу догори (зворотний зв'язок, ініціативи персоналу) та горизонтально (між підрозділами й колегами одного рівня), інколи доповнюючись діагональними комунікаціями між різними рівнями й функціями.

Політика має описувати, яких питань стосуються повідомлення керівництва, як забезпечується можливість працівників ставити питання, висловлювати занепокоєння й пропозиції, а також як координується співпраця між командами. Зарубіжні рекомендації наголошують, що ефективна внутрішня політика повинна відходити від односторонньої моделі «наказів» і закладати двосторонню, діалогову комунікацію, у якій голос працівників системно враховується [7].

Окремий блок аспектів стосується вибору й регулювання каналів внутрішньої комунікації. У політиці фіксується, які інструменти використовуються для різних типів повідомлень: корпоративна електронна пошта, месенджери, внутрішні соціальні мережі, мобільні застосунки для співробітників, внутрішні блоги, інформаційні екрани, регулярні зустрічі та збори. Тут важливо не лише перерахувати канали, а й задати правила їх використання: які повідомлення є офіційними, де публікуються оголошення, як співробітники можуть знайти графіки роботи, новини, документи, хто відповідає за оновлення інформації. Політика також має запобігати як дефіциту інформації, так і інформаційному перевантаженню, регулюючи частоту розсилок, обсяг повідомлень і вимоги до їхньої ясності та структурованості.

Невід'ємною складовою внутрішньокорпоративної комунікаційної політики є акцент на корпоративній культурі та цінностях [8]. У документах із внутрішніх комунікацій підкреслюється роль топ-менеджменту, лінійних керівників і «комунікаційних амбасадорів» у поширенні місії, бачення, ключових цінностей та історій успіху організації, а також у підтримці атмосфери довіри, поваги та залученості. Внутрішні повідомлення мають бути послідовними із зовнішніми, щоб працівники відчували автентичність бренду й розуміли, як їхня щоденна робота пов'язана з ширшими цілями компанії. Саме через це політика часто регулює також комунікацію під час змін, впровадження нових ініціатив, програм різноманіття та інклюзії, навчання й розвитку персоналу.

Ще один аспект стосується механізмів зворотного зв'язку і вимірювання ефективності. Сучасні підходи пропонують закладати в політику чітко визначені інструменти збору думок працівників: регулярні опитування, «пульс-

опитування», внутрішні платформи для обміну ідеями, інтерв'ю, фокус-групи. На основі цих даних вибудовується система показників: рівень охоплення й переглядів повідомлень, участь у заходах, залученість у внутрішніх платформах, зміна ставлення до ключових ініціатив. Такі метрики дозволяють не лише продемонструвати внесок внутрішніх комунікацій у результати бізнесу, а й постійно коригувати політику, роблячи її більш адресною та релевантною для різних груп персоналу [9].

Нарешті, внутрішньокорпоративна комунікаційна політика має враховувати правові, етичні й кризові аспекти. У ній окреслюються правила конфіденційності, поводження з персональними даними, заборона дискримінаційних або образливих висловлювань, регламенти комунікації у випадку кризових ситуацій, конфліктів чи важливих організаційних змін. Таким чином, аспекти внутрішньої комунікаційної політики охоплюють стратегічне планування, структуру і напрями інформаційних потоків, канали й цифрові інструменти, підтримку корпоративної культури, організацію діалогу з працівниками та систему оцінювання результатів, а також нормативно-етичні рамки, що забезпечують прозорість, довіру й передбачуваність комунікацій усередині організації.

Важливим чинником формування внутрішньої комунікаційної політики є обрана організаційна структура управління, адже саме вона визначає напрями руху інформаційних потоків, ступінь відкритості спілкування та швидкість ухвалення рішень [10]. У цьому контексті доцільно розглянути дві базові моделі - вертикальну та горизонтальну. Вертикальна модель ґрунтується на чіткій ієрархії, багаторівневій підпорядкованості та домінуванні висхідних і низхідних комунікацій, тоді як горизонтальна передбачає більш «пласку» структуру, розширення повноважень працівників і посилення ролі горизонтальних зв'язків між підрозділами. Порівняння цих підходів дає змогу краще зрозуміти, як саме структура управління впливає на вибір інструментів, форматів і стратегій внутрішньої комунікаційної політики організації.

На схемі (рис 1.1) представлено вертикальну модель управління організації.

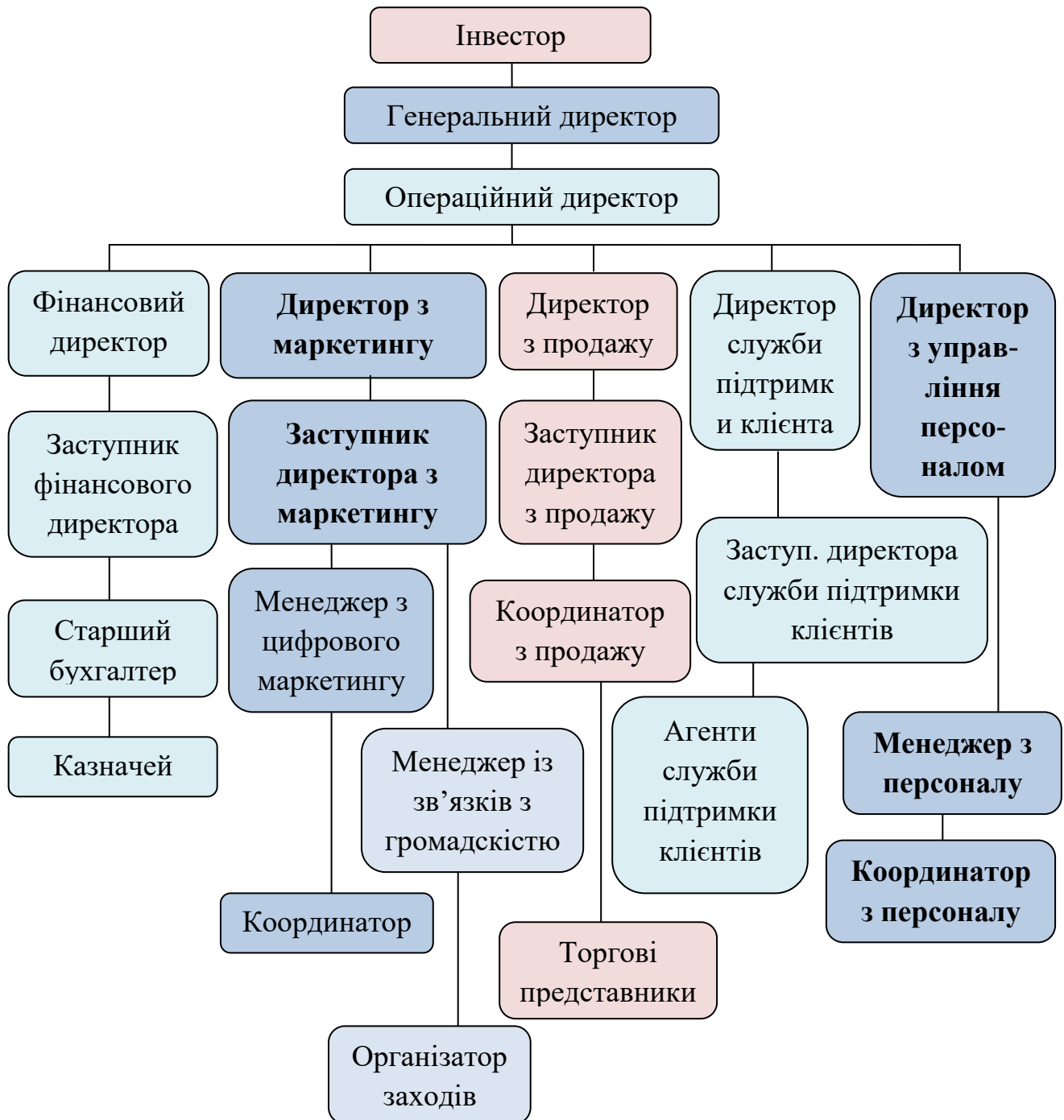


Рисунок 1.1 - Вертикальна модель управління організації.

Джерело: [11]

Ця схема відображає класичну вертикальну організаційну структуру, у якій влада і відповідальність чітко спускаються зверху вниз. На найвищому рівні знаходиться інвестор, під яким розташовані генеральний директор та операційний директор, що координують усю діяльність компанії. Нижче представлено

керівників основних функціональних напрямів: фінансів, маркетингу, продажів, підтримки клієнтів та управління персоналом. Кожен директор має заступників і команду фахівців (бухгалтерів, менеджерів, координаторів, агентів підтримки тощо), що забезпечує спеціалізацію праці й чіткий розподіл обов'язків. Така модель підкреслює формалізовану ієрархію, коли рішення приймаються на верхніх щаблях, а виконання здійснюється на нижчих рівнях, забезпечуючи контроль і передбачуваність управлінських процесів.

Кожен рівень ієрархії має певні ролі та обов'язки, що гарантує ретельне планування та виконання кожного аспекту проекту відповідно до заздалегідь визначеного плану. Цей підхід особливо ефективний для проектів, які вимагають суворого дотримання процесів, стандартів та правил, таких як будівництво, виробництво або державні контракти. Чітко визначена структура вертикального управління проектами сприяє точному контролю за діяльністю проекту, дозволяючи менеджерам ретельно стежити за прогресом, ефективно керувати ризиками та забезпечувати досягнення цілей проекту в межах встановлених обмежень часу, бюджету та якості. Це робить його природним доповненням до культури компанії з вертикальною структурою.

Однією з ключових переваг вертикального управління проектами є його здатність підтримувати порядок та дисципліну в складних проектах з кількома фазами та взаємозалежностями. Чітко розмежовуючи завдання та обов'язки, цей підхід мінімізує плутанину та гарантує, що кожен член команди точно знає, що від нього очікується. Це також полегшує створення ефективної команди проекту заздалегідь, оскільки ролі та обов'язки чітко визначені. Після початку роботи ієрархічна структура підтримує сувору документацію та звітність, що має вирішальне значення для дотримання вимог та підзвітності [12].

Трохи нижче наведено схему (рис.1.2) на якій представлено горизонтальну модель управління організації.

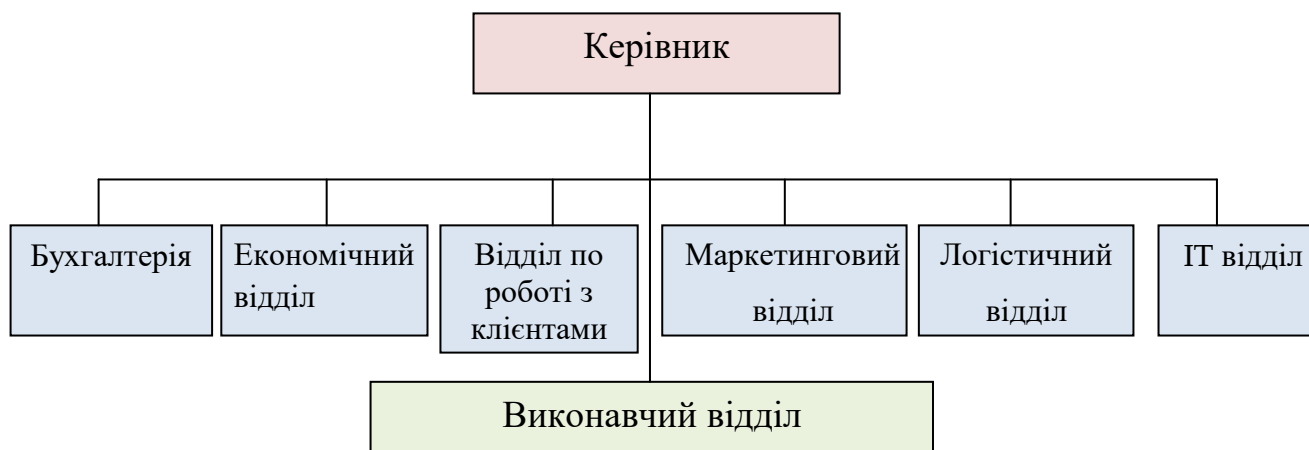


Рисунок 1.2 - Горизонтальна модель управління організації

Джерело: [13]

Горизонтальна організаційна структура - це організаційна структура з невеликою кількістю ієрархічних рівнів та широким діапазоном контролю. Вона підкреслює орієнтований на працівників підхід, сприяючи командній роботі та співпраці. Іноді ми також називаємо її плоскою структурою.

За горизонтальної структури компанія має короткий ланцюг командування. Натомість кожна керівна посада матиме широкий діапазон контролю з багатьма підлеглими. І такі характеристики важливі для покращення процесів координації та прийняття рішень. Крім того, це дозволяє працівникам зосереджуватися та інвестувати час та енергію в досягнення цілей компанії, оскільки вони мають більше автономії та делегування.

Малий бізнес або стартапи часто застосовують таку структуру. Це пояснюється тим, що вони мають відносно просту роботу. Крім того, у них також менше співробітників, тому менша потреба в управлінському рівні для контролю співробітників.

У деяких випадках власник наймає керівника для безпосереднього контролю співробітника. Вони мають кілька завдань у різних сферах і легко звітують безпосередньо власнику бізнесу.

Але, зі зростанням компанії, організація стає більшою. В результаті, операції компанії стають складнішими з великою кількістю співробітників.

І горизонтальна структура часто не є хорошим варіантом. Вона вважається неоптимальною, оскільки часто викликає неоднозначність в організації. Наприклад, компанія не розбиває конкретні завдання, ролі та обов'язки. Тому деякі люди можуть мати кілька ролей. І це може спричинити проблеми у великих організаціях.

З іншого боку, великі компанії застосовують вертикальну структуру. Вони поділяють операції та завдання на більш конкретні, що призводить до спеціалізації. Вони також наймають більше керівників середньої ланки для контролю співробітників. В результаті організація в компанії є більш організованою [13].

Також існують ще декілька менш популярних моделей управління. Дивізіональна (продуктова або регіональна) організаційна структура передбачає поділ компанії на напівсамостійні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий продукт, групу послуг або географічний ринок. Усередині такого дивізіону зазвичай формуються власні функціональні служби - маркетинг, фінанси, збут, HR, - тому дивізіон працює майже як «міні-компанія» в межах великої корпорації. Ця модель є типовою для великих бізнесів із різноманітною продуктовою лінійкою або присутністю в багатьох регіонах, оскільки дозволяє кожному підрозділу адаптувати асортимент, сервіс і комунікації до специфічних потреб своєї цільової аудиторії та швидко реагувати на зміни конкурентного середовища [13]. До ключових переваг дивізіональної структури зазвичай відносять гнучкість і адаптивність до ринку, посилену відповідальність керівників дивізіонів за результати, прозорість показників ефективності та можливість формувати більш об'єднані локальні команди з власною мікрокультурою. Водночас автономія підрозділів має і зворотний бік: часто відбувається дублювання функцій (окремі фінансові, HR, IT-служби в кожному дивізіоні), що збільшує витрати, з'являються труднощі з уніфікацією стандартів та політик на рівні всієї організації, можливі міждивізіональні конфлікти й конкуренція за ресурси.

Приклад дивізіональної моделі представлено на схемі (рис.1.3).

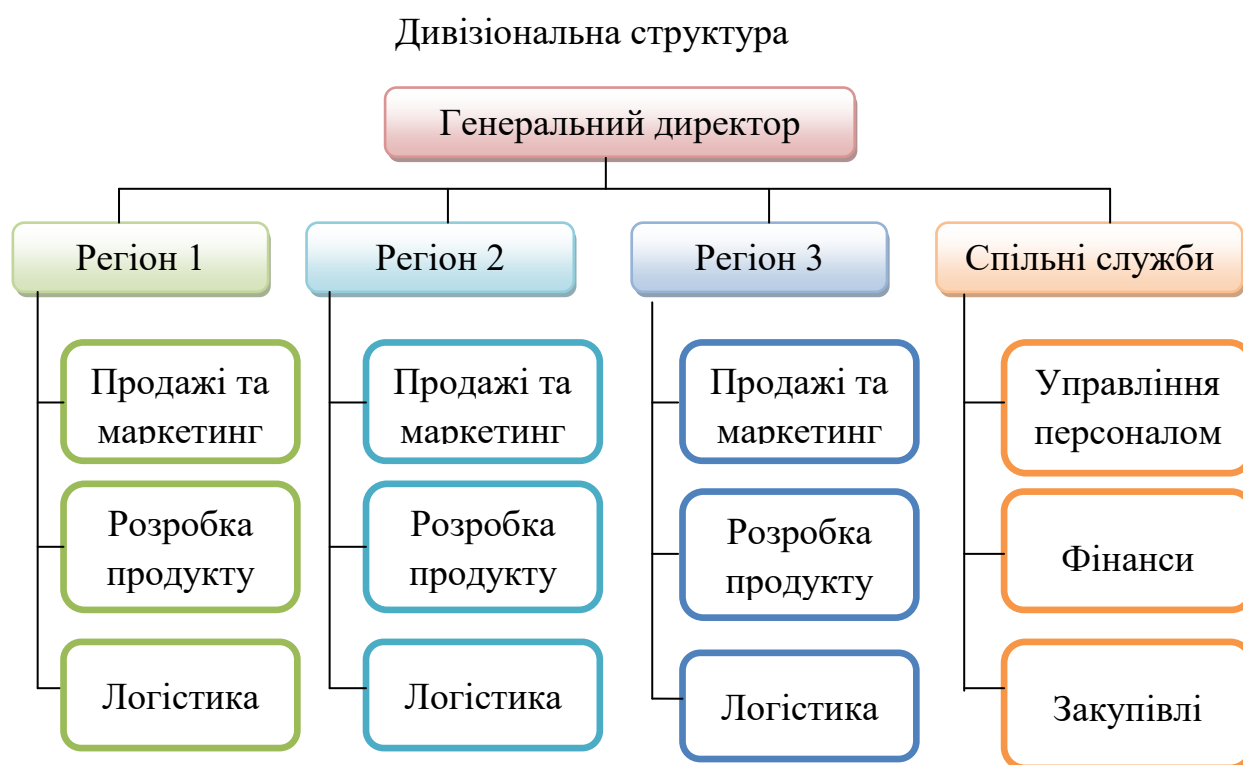


Рисунок 1.3 - Дивізіональна модель управління організації

Джерело: [14]

Матрична-організаційна структура поєднує логіку функціонального поділу з логікою продуктових, проектних або регіональних напрямів. Працівник у такій організації одночасно підзвітний щонайменше двом керівникам: одному - за своєю професійною спеціалізацією (наприклад, керівник відділу маркетингу чи фінансів), іншому - за конкретним продуктом, проектом або клієнтським напрямом. Таким чином створюється система подвійного підпорядкування і перехресних зв'язків між функціями та проектами. Перевага матричної моделі полягає в тому, що вона забезпечує кращу координацію між різними функціональними підрозділами, розвиває крос-функціональну співпрацю, дозволяє більш ефективно використовувати експертизу співробітників і гнучко перерозподіляти їх між проектами залежно від потреб бізнесу. Завдяки цьому компанія швидше реагує на зміни ринку, а працівники отримують можливість професійного зростання, працюючи в різних командах. Однак подвійне підпорядкування водночас породжує низку проблем: нерідко виникають конфлікти між функціональними та проектними керівниками щодо пріоритетів і

завантаження персоналу, працівники можуть відчувати розмитість відповідальності та суперечливість вимог, а процес ухвалення рішень стає більш складним і повільним, якщо не вибудовано чіткі правила взаємодії. Тому матрична структура вважається однією з найскладніших в управлінні й вимагає розвинених механізмів координації та зрілої організаційної культури.

Приклад матричної структури представлено на схемі (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Матрично-організаційна модель управління організації

*Джерело:* [15]

Далі розглянемо функціонально-організаційну модель. Дана структура - це форма організації бізнесу, яка складається з кількох відділів на основі певних навичок та галузей експертизи.

Вона має високий рівень експертизи в певних галузях завдяки групуванню співробітників на основі їхніх функцій, а також чіткі схеми звітності. Але щодо недоліків функціонально-організаційної моделі, туди можна віднести: повільний

час реагування через централізоване прийняття рішень, обмежений огляд цілей організації через те, що відділи зосереджені на власних цілях [15].

Трохи нижче наведено приклад функціонально-організаційної модель на схемі (Рисунок.1.5).



Рисунок 1.5 - Функціонально-організаційна модель управління організації  
Джерело: [16]

Після всього сказаного вище можна зробити висновок, що дані моделі управління організації по-різному поєднують спеціалізацію та гнучкість управління. Функціональна структура дає компанії глибоку експертизу й чіткі лінії підпорядкування, але через сильну концентрацію на цілях окремих відділів

часто сповільнює реакцію на зміни й звужує бачення загальних завдань організації. Дивізіональна модель, навпаки, робить підрозділи більш самостійними, орієнтованими на конкретний ринок чи продукт, тому рішення приймаються швидше й ближче до клієнта, однак зростають витрати та дублюються функції підтримки. Матрична структура є складнішим, але більш гнучким компромісом: вона одночасно зберігає професійну спеціалізацію й посилює фокус на проєктах або продуктах, проте вимагає високого рівня координації, довіри та зрілості менеджменту, оскільки працівники підзвітні відразу кільком керівникам і можуть стикатися з конфліктом пріоритетів [16].

### 1.3 Порівняння практик формування комунікаційної політики в різних організаціях світу

Роль внутрішньої комунікації зі співробітниками завжди була основою будь якої організації або бізнесу. Внутрішня комунікація впливає на все: від загального рівня залученості та утримання співробітників до продуктивності та ефективності роботи.

Дослідження показують, що 74% співробітників відчувають, що вони пропускають новини компанії через недостатню внутрішню комунікацію.

Незалежно від того, чи працюють команди віддалено, чи в офісі, хороша стратегія внутрішньої комунікації допомагає співробітникам залишатися в курсі подій. Вона підтримує їхню зацікавленість та відповідність бізнес-цілям. Хороша внутрішня комунікація в організації може не лише забезпечити своєчасний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, а й сформувати довіру, відчуття причетності та спільної мети. Завдяки прозорим і зрозумілим повідомленням співробітники краще розуміють пріоритети компанії, усвідомлюють свою роль у досягненні результатів і активніше залучаються до змін. У підсумку це знижує рівень конфліктів і чуток, підвищує мотивацію персоналу та позитивно впливає як на психологічний клімат колективу, так і на загальну ефективність діяльності організації. Організації з чіткими методами внутрішньої комунікації можуть

ефективніше долати кризи та змінюватися. Забезпечення обізнаності співробітників ключовою інформацією та майбутніми стратегіями завдяки ефективній комунікації - це найкращий спосіб побудувати довіру в колективі [17].

Для поглиблення в цю тему, пропонується роздивитися приклади форм внутрішніх комунікацій в міжнародних організаціях світу. Amazon покращує внутрішню комунікацію, надсилаючи співробітникам стислий та цілеспрямований контент. Співробітників Amazon не заохочують проводити тривалі зустрічі чи обмінюватися довгими, розтягнутими електронними листами. Натомість від них очікується, що вони здійснюватимуть внутрішню комунікацію за допомогою коротких, лаконічних службових записок.

Amazon надає пріоритет ясності та лаконічності у своїх внутрішніх комунікаціях, гарантуючи, що співробітники отримують важливі оновлення без зайвих складнощів. Це призводить до того, що співробітники зосереджуються на своїх завданнях та усуває плутанину [18].

Майже кожен співробітник сьогодні, незалежно від його організації, стикається з ситуаціями, коли комунікаційні формати обираються неефективно: замість короткого структурованого листа проводиться довга нарада, а замість чіткого повідомлення в чаті ініціюється зайвий дзвінок. Подібні практики призводять до перевантаження інформацією, розфокусування уваги та відчуття марно витраченого часу, що зрештою знижує продуктивність і підриває довіру до будь-яких комунікаційних ініціатив у компанії. Стратегія внутрішньої комунікації Amazon намагається всіляко уникати перевантаження зайвою інформацією своїх співробітників [19].

(Amazon - американська багатонаціональна технологічна компанія, що займається електронною комерцією, хмарними обчисленнями, онлайн-рекламою, цифровим потоковим передаванням та штучним інтелектом. Заснована в 1994 році Джеффом Безосом у Белв'ю, штат Вашингтон, компанія спочатку розпочала свою діяльність, як онлайн-майданчик для книг, але поступово розширила свої пропозиції, включивши широкий спектр категорій товарів.) [20].

Для Starbucks політика комунікації стосується не в обмеженні у часі або перевантаженні зайвою інформацією. Керівництво Starbucks використовує стратегію внутрішньої комунікації, яка налаштована на культуру компанії, зокрема про перетворення співробітників на прихильників бренду, які просуватимуть Starbucks іншим, перетворюючи їх на потенційних клієнтів кав'ярень корпорації. Керівництво Starbucks вірить у внутрішній маркетинг, який допомагає співробітникам бачити загальну картину та гарантує, що вони розуміють та вірять у бачення компанії та її продукти. Вони використовують інструменти внутрішньої комунікації, щоб усі були на одному рівні - незалежно від того, на якому рівні вони працюють.

(Starbucks Corporation - американська багатонаціональна мережа кав'ярень зі штаб-квартирою в Сіетлі, штат Вашингтон. Вона була заснована в 1971 році Джеррі Болдвіном, Зевом Зіглом та Гордоном Боукером на ринку Пайк-Плейс у Сіетлі, спочатку як оптовий продавець кавових зерен. Starbucks була перетворена на кав'ярню, що пропонує напої на основі еспресо, під керівництвом Говарда Шульца, який був головним виконавчим директором з 1986 по 2000 рік і очолював масове розширення франшизи по всьому Західному узбережжю Сполучених Штатів.)

Конференція із виступом TED триває не більше 18 хвилин або навіть менше. Це обмеження часу для всіх виступів і його було встановлено, тому що середньостатистична людина може звертати увагу на доповідача не більше 18 хвилин.

TED застосовує таку ж саму модель і до своїх внутрішніх комунікацій, проводячи лаконічні, але інформативні зустрічі. У сучасній літературі з менеджменту та організаційної поведінки все частіше згадується так звана «втома від зустрічей» - стан емоційного й когнітивного виснаження, який виникає внаслідок надмірної кількості нарад та робочих зустрічей, що не завжди мають реальну додану цінність. Внутрішня комунікація спрямована на те, щоб підтримувати залученість людей. Тож проведення короткої зустрічі замість довгої конференції може бути кращим способом передачі інформації без втрати

аудиторії. Але політика комунікацій даної організації не заперечує подовження лімітів конференції, за умови, що іноді може знадобитися довший проміжок часу, якщо є бізнес-потреба.

(TED - це некомерційна медіа-організація, яка організовує великі щорічні конференції та публікує виступи безплатно в Інтернеті Головна ідея - «ідеї, які варті поширення».)

Netflix прагне зробити свої внутрішні комунікації простими та швидкими, щоб повідомлення не ставали перевантаженими. Короткі онлайн-документи використовуються для більшості обговорень високого рівня, дозволяючи людям ставити запитання, отримувати швидкі відповіді та зберігати повідомлення на потім. Ще один аспект культури Netflix полягає в тому, що кожен має можливість поділитися прямим зворотним зв'язком, що сприяє відповідальності та підзвітності. Менеджери також інформують співробітників про цілі компанії та надають їм інформацію, необхідну для прийняття розумних рішень.

(Netflix - це міжнародна медіакомпанія та стримінговий сервіс, що надає користувачам доступ до фільмів, серіалів, документальних стрічок та іншого відеоконтенту за моделлю платної підписки. Компанія була заснована у 1997 році в США як сервіс оренди DVD-дисків поштою, однак згодом переорієнтувалася на онлайн-платформу для перегляду відео через інтернет. Сьогодні Netflix працює у більш ніж сотні країн світу, поєднуючи дистрибуцію контенту інших студій із виробництвом власних оригінальних продуктів (бренд Netflix Originals), що дозволяє йому виступати не лише як посередник, а й як повноцінний глобальний гравець на ринку аудіовізуальних медіа.) [18].

Coca-Cola використовує розповідь історій як ключовий компонент своєї внутрішньої комунікаційної політики, використовуючи історії успіху та досягнення співробітників для зміцнення цінностей компанії. Замість того, щоб використовувати класичні корпоративні повідомлення, Coca-Cola висвітлює індивідуальний внесок та перемоги в бізнесі, щоб створити міцніший емоційний зв'язок між співробітниками та компанією. Ці історії не лише відзначають

досягнення, але й слугують можливостями для навчання, надихаючи команди прагнути досконалості.

Підхід компанії до комунікації виходить за рамки стандартних оновлень, сприяючи культурі на робочому місці, де співробітники вважають себе невід'ємною частиною спільної місії.

(Компанія Coca-Cola - це американська багатонаціональна корпорація, заснована в 1892 році зі штаб-квартирою в Атланті, штат Джорджія. Вона виробляє, продає та рекламує безалкогольні напої, включаючи Coca-Cola, інші концентрати та сиропи безалкогольних напоїв, а також алкогольні напої.

Coca-Cola була розроблена в 1886 році фармацевтом Джоном Стіт Пембертоном. На момент своєї появи продукт містив стимулятори кокаїн з листя коки та кофеїн з горіхів кола, які разом діяли синергетично. Кока та кола є джерелом назви продукту та призвели до просування Coca-Cola як «здорового тоніку». Пембертон був важко поранений у Громадянській війні в Америці та став залежним від знеболювального морфіну. У той час кокаїн рекламувався як «ліки» від опіоїдної залежності, тому він розробив напій як патентований препарат, щоб контролювати свою залежність.) [18].

У корпорації Toyota Motors існує кілька методів комунікації за допомогою, яких працівники діляться своїми ідеями, інформацією, думками та почуттями. Ось деякі з них: інформаційні бюлетені, особисте спілкування, дошка оголошень, службова записка, електронна пошта, мобільний телефон, та обмін миттєвими текстовими повідомленнями. Обмін ідеями, інформацією, думками та почуттями сприяє роботі команд та роботі окремих осіб у корпорації. Таким чином, комунікація в цій корпорації є двосторонньою діяльністю між двома або більше людьми. Працівників постійно заохочують ділитися ідеями, зауваженнями та проблемами - від оператора лінії до топменеджера; пропозиції фіксуються, обговорюються на планірках і можуть перетворюватися на конкретні зміни в процесах. Такий формат дає змогу не лише швидко донести рішення керівництва до персоналу, а й отримати зворотний зв'язок «знизу», підвищити залученість, відчуття причетності до результату та довіру всередині компанії. У корпорації

Toyota, комунікативні навички є дуже важливими, оскільки працівники використовують ці навички, щоб допомогти компанії конкурувати з іншими компаніями, такими як General Motors, Kia, Honda та багатьма іншими. Завдяки ефективності комунікації, корпорацію Toyota оцінювали як найкращу автомобільну компанію, яка виробляє найкращі автомобілі, що користуються попитом у всьому світі [21].

Нижче наведено порівняльну таблицю 1.1, в якій представлено оцінки. Для більш ґрунтовного аналізу було здійснено порівняння внутрішньої комунікаційної політики в обраних організаціях. Оцінювання проводилося за низкою критеріїв.

Таблиця 1.1 - Порівняльна оцінка внутрішньої комунікаційної політики в обраних організаціях

| Організація   | Прозорість і відкритість інформаційних потоків | Зворотний зв'язок | Швидкість донесення інформації до співробітників в | Залученість працівників у внутрішню комунікацію | Загальна оцінка ефективності внутрішньої комунікаційної політики |
|---------------|------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Amazon        | 5                                              | 3                 | 5                                                  | 3                                               | 16                                                               |
| Starbucks     | 4                                              | 4                 | 3                                                  | 5                                               | 16                                                               |
| TED           | 4                                              | 3                 | 5                                                  | 3                                               | 15                                                               |
| Netflix       | 5                                              | 5                 | 5                                                  | 4                                               | 19                                                               |
| Coca-Cola     | 4                                              | 3                 | 3                                                  | 5                                               | 15                                                               |
| Toyota Motors | 4                                              | 5                 | 5                                                  | 3                                               | 17                                                               |

*Джерело: складено автором [18-21]*

Примітка: оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 - низький рівень розвитку відповідного аспекту, 5 - високий рівень. Загальна оцінка є сумою балів за всіма критеріями.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що найвищий рівень ефективності внутрішньої комунікаційної політики демонструє Netflix, який поєднує високу прозорість, швидкість поширення інформації та розвинений зворотний зв'язок із достатньою залученістю персоналу. Amazon і Starbucks мають однаковий сумарний показник, але відрізняються акцентами: Amazon сильніший у прозорості та швидкості комунікацій, тоді як Starbucks вирізняється більш розвиненим зворотним зв'язком і залученням працівників до внутрішніх комунікаційних процесів. Порівняно з ними TED і Coca-Cola мають дещо нижчі інтегральні бали, проте TED вирізняється швидкістю донесення інформації, а Coca-Cola - високим рівнем залученості персоналу завдяки використанню елементів розповідями про історії успіху. Toyota Motors займає другу позицію, оскільки використовує найсучасніші і найякісніші методи комунікування з персоналом від інформаційних бюлетеней до особистого спілкування, але з іншого боку це створює сильне перевантаження зайвою інформації у співробітників.

На рисунку 1.6 подано порівняння ринкової капіталізації Amazon, Netflix, Coca-Cola та Starbucks, Toyota Motors. Показники наведено в мільярдах доларів США. Організація TED не включена до графіка, оскільки вона є некомерційною і не має ринкової капіталізації і діє, як публічна корпорація.

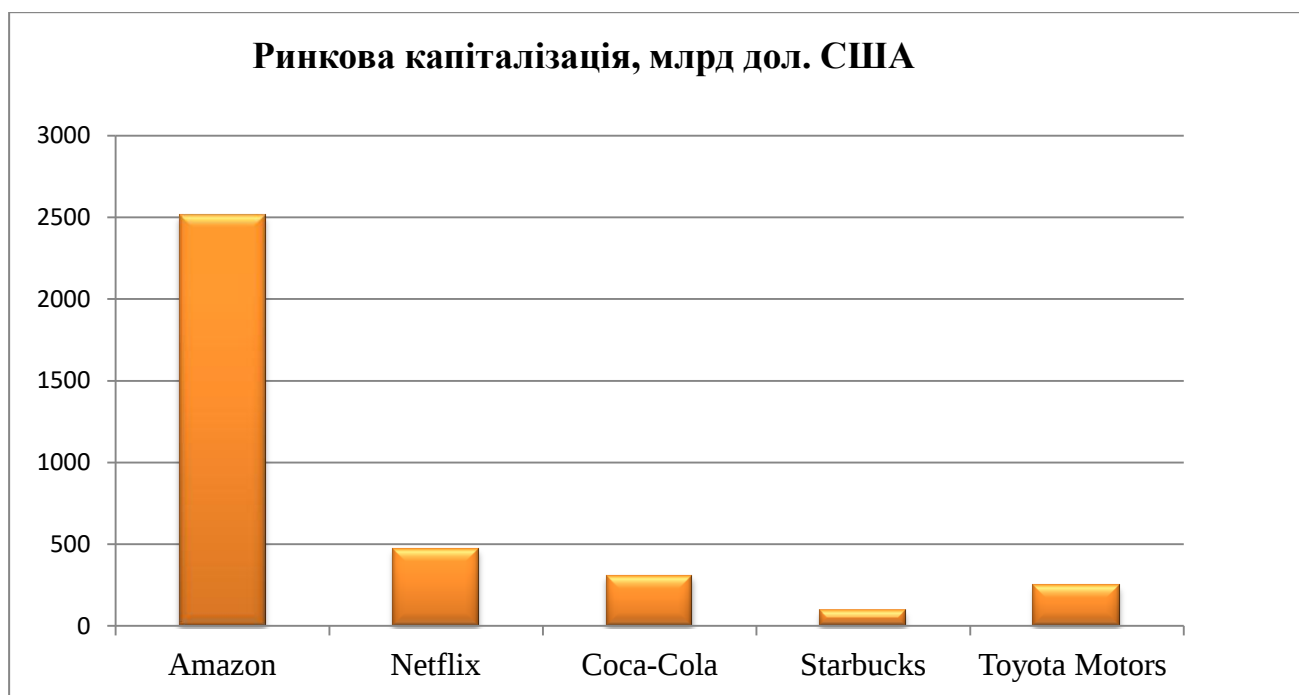


Рисунок 1.6 - Ринкова капіталізація, млрд дол. США

Джерело: [22 - 26]

Ринкова капіталізація деяких розглянутих корпорацій наведена у таблиці в млрд. дол. (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Орієнтовні дані ринкової капіталізації обраних корпорацій, використані для побудови графіка.

| Корпорація    | Ринкова капіталізація, млрд дол. США<br>(орієнтовно) |
|---------------|------------------------------------------------------|
| Amazon        | 2509                                                 |
| Netflix       | 471                                                  |
| Coca-Cola     | 306                                                  |
| Starbucks     | 96                                                   |
| Toyota Motors | 250                                                  |

Джерело: [22 - 26]

У наведених таблиці та графіку узагальнено орієнтовні показники ринкової капіталізації Amazon, Netflix, Coca-Cola та Starbucks, Toyota Motors що дає змогу

наочно порівняти масштаб цих корпорацій. Візуалізація чітко демонструє істотне домінування Amazon за розміром ринкової вартості порівняно з іншими компаніями, тоді як Netflix, Coca-Cola, Toyota та Starbucks займають помітно менші, але все ж значущі позиції.

Внутрішня комунікація визначається як комунікація між людьми, які разом утворюють організацію, між відділами організації або між керівництвом та співробітниками. Внутрішня комунікація може бути:

- інформативною, мета якої, як випливає з назви, полягає в наданні певної інформації, тобто інформуванні про певні події, заходи, діяльність тощо;
- директивною, що полягає у наданні наказів від прямого керівництва та наказових інструкцій. На думку теоретиків її можна знайти в організаціях зі своєрідною старомодною структурою влади;
- інтерактивною, в якій співробітники беруть участь, обмінюючись інформацією;
- непрямою комунікацією, яка практикується у випадках, коли потрібне прискорення змін в організації і швидке реагування на зовнішні виклики, які змушують адаптуватися, тому використовуються всі засоби комунікації.

Внутрішню комунікацію можна охарактеризувати, як інформування співробітників про цілі та пріоритети установи або події, зміни та нові ініціативи. Дуже важливо, щоб всі працівники незалежно від своєї посади - отримували достатньо інформації, щоб бути проінформованими про речі, які впливають на них та їхню роботу. Вони повинні мати спільне бачення організації. Так створюється ширше уявлення та відчуття приналежності до структури, що покращує мотивацію.

Зовнішня комунікація визначається як тип комунікації, який відбувається, коли організації спілкуються з суб'єктами поза організацією з метою підвищення впізнаваності бренду та створення сприятливого іміджу компанії в очах цільової аудиторії та суспільства в цілому. Кожен бізнес повинен підтримувати хороші стосунки з іншими організаціями або особами для досягнення своїх цілей. Вони

передають, діляться або обмінюються інформацією з зовнішніми суб'єктами через канали зовнішньої комунікації.

Важко відокремити внутрішню і зовнішню комунікації, оскільки вони взаємопов'язані між собою, адже те, як компанія спілкується всередині, безпосередньо впливає на те, як вона виглядає назовні. Налагоджений внутрішній обмін інформацією формує єдине бачення, узгоджені повідомлення та потім транслиуються клієнтам, партнерам і громадськості. Відповідно, ефективна зовнішня комунікація підсилює довіру до організації та мотивує працівників де внутрішні та зовнішні повідомлення узгоджені між собою та підтримують спільну стратегію розвитку організації.

Успішне функціонування внутрішньої комунікації сприяє ефективній передачі інформації та вільному потоку даних, що є одним з головних факторів успішної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ «ФАРМ-ЕКСПРЕС»

#### 2.1. Загальний опис і характеристика організації «Фарм-Експрес»

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку України, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами попиту та посиленням державного регулювання, важливого значення набуває ефективна внутрішня комунікаційна політика підприємств та організацій. Конкурентоспроможність і стратегічні перспективи розвитку й їх існування залежать від здатності цих структур будувати результативні зв'язки керівництва з персоналом, а також між співробітниками.

Для більш детального вивчення особливостей формування та реалізації внутрішньої комунікаційної політики, було проведено системний аналіз організації, яка веде діяльність у сфері оптової торгівлі фармацевтичними товарами. Організація, яку було досліджено має назву: ТОВ Компанія «Фарм-Експрес».

Компанія «Фарм-Експрес» веде свою діяльність з моменту свого заснування у 2009 році. Безпосереднім керівником організації є Плоткіна Катерина Ігорівна. За період свого функціонування, організація сформувала стійку репутацію надійного партнера, як серед постачальників, так і серед споживачів. Основним видом діяльності виступає оптова торгівля фармацевтичними товарами (КВЕД 46.46) (КВЕД - це класифікатор видів економічної діяльності України. КВЕД 46.46 включає оптову торгівлю фармацевтичними та медичними товарами), що забезпечує організації активну участь у розвитку фармацевтичного ринку України. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фарм-Експрес» (код ЄДРПОУ 36371878) (ЄДРПОУ - це Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) було офіційно зареєстровано 7 квітня 2009 року. Юридична адреса організації - м. Харків, вул. Велика Панасівська, будинок 67, каб. 1-21.

Засновницею та керівницею організації виступила Плоткіна Катерина Ігорівна, яка володіла досвідом у сфері дистрибуції медичних товарів та усвідомила наявність стійкого попиту на якісні фармацевтичні вироби серед оптових покупців [27, 28].

У 2009 році почався період діяльності компанії, який характеризувався обмеженим асортиментом товарів, що складався переважно з базових груп лікарських засобів та медикаментів першої необхідності. На початку компанія «Фарм-Експрес» мала відносно невеликий статутний капітал та обмежену кількість працівників. В цей момент оптимізація логістики та налагодження партнерських відносин з медичними й аптечними закладами були першочерговими цілями організації. Наступне десятиріччя відзначилися для організації значним розширенням товарного асортименту в особливості: косметичними засобами, ортопедичними виробами та різноманітними товарами медичного призначення. Наприкінці двадцятого року компанія почала брати участь у державних тендерах, що відкрило нові можливості для зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку. В процесі розвитку організації ТОВ «Фарм-Експрес», було виділено інвестиції у цифровізацію внутрішніх процесів, задля удосконалення автоматизованих складських операцій та логістичних ланцюгів. Це дозволило не лише знизити операційні витрати, а й підвищити швидкість доставки та якість обслуговування клієнтів.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Фарм-Експрес» відома, як учасник фармацевтичного ринку України, завдяки налагодженим бізнес-процесам та дотриманню чинних нормативних вимог. Основними видами діяльності компанії відповідно до класифікації КВЕД є оптова торгівля фармацевтичними товарами, а також суміжні напрями, що пов'язані з обігом медичних виробів. Така диверсифікація дала змогу організації зберігати стабільність в умовах воєнного стану в Україні [29].

Розглянемо характеристику ТОВ «Фарм-Експрес», яку представлено в таблиці 2.1 нижче.

Таблиця 2.1 - Характеристика ТОВ «Фарм-Експрес»

| Параметр              | Дані                                                            |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Повна назва           | Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Фарм-Експрес» |
| Код ЄДРПОУ            | 36371878                                                        |
| Керівник              | Плоткіна Катерина Ігорівна                                      |
| Дата реєстрації       | 07.04.2009                                                      |
| Юридична адреса       | м. Харків, вул. Велика Панасівська, будинок 67, каб. 1-21       |
| Система оподаткування | Зареєстрована як платник ПДВ, загальна система                  |

Джерело: [29]

Фінансова звітність компанії наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансова звітність ТОВ «Фарм-Експрес»

|                 | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Дохід           | 36 038 000 ₴ | 8 736 000 ₴  | 35 976 000 ₴ | 59 280 000 ₴ |
| Чистий прибуток | 817 000 ₴    | 328 000 ₴    | 1 196 000 ₴  | 2 060 000 ₴  |
| Активи          | 11 683 000 ₴ | 10 945 000 ₴ | 14 135 000 ₴ | 20 199 000 ₴ |
| Зобов'язання    | 9 303 000 ₴  | 8 237 000 ₴  | 10 231 000 ₴ | 14 235 000 ₴ |

Джерело: [30]

Фінансові результати діяльності ТОВ «Фарм-Експрес» відображають, як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і певні тимчасові труднощі, які були зумовлені загальною економічною ситуацією в Україні, а також специфікою функціонування фармацевтичного ринку.

Варто зазначити, що фармацевтична галузь є доволі стійкою у кризові періоди, оскільки попит на лікарські засоби та медичні товари залишається незмінно високим. Водночас навіть у цьому секторі відчутним є вплив зовнішніх факторів - політичних, соціальних та економічних, які безпосередньо відображаються на динаміці доходів і витрат підприємства. У 2021 році компанія демонструвала стабільну роботу. Дохід залишався на рівні десятків мільйонів гривень, що свідчить про стійкі позиції на ринку та здатність підтримувати позитивні фінансові результати. Важливо підкреслити, що в цей період організація зберігала прибутковість та мала достатній обсяг активів, що забезпечувало їй фінансову стабільність і можливість розширення діяльності. Однак у 2022 році відбулося падіння доходів у порівнянні з попереднім періодом. Основною причиною цього стало різке погіршення макроекономічної ситуації в країні, що було зумовлено незаконною збройною агресією з боку РФ і початком повномасштабного вторгнення. З одного боку в окремих регіонах відбулося істотне скорочення попиту на товари, з іншого - загострилися логістичні проблеми, які ускладнили процеси постачання лікарських засобів і медичних товарів. Додатковим фактором стала дестабілізація роботи аптечних мереж та складських приміщень, які в деяких випадках зазнавали тимчасового простою, або було пошкоджено. Також варто зазначити і зниження купівельної спроможності населення: люди зосередили свої витрати переважно на базових продуктах харчування та життєво необхідних лікарських засобах, уникаючи придбання додаткової продукції. Усі ці перелічені чинники комплексно призвели до скорочення обсягів реалізації і як наслідок до зменшення загального доходу підприємства у 2022 році.

У 2023 році ситуація почала поступово стабілізуватися. Дохід компанії склав близько 35,9 млн грн, а чистий прибуток перевищив 1,1 млн грн. Це, насамперед, є свідченням того, що організація змогла адаптуватися до умов воєнного часу. Також було частково перебудовано деякі логістичні ланцюжки, що допомогло поновити постачання товарів. Разом із тим компанія здійснила

оптимізацію витрат, завдяки чому вдалося зберегти позитивний фінансовий результат і збільшити прибуток, навіть в умовах обмеженого попиту.

Важливим фактором стала робота з клієнтською базою, а також збереження ключових партнерів та контрагентів, що забезпечило необхідний обсяг реалізації і дозволило уникнути критичного зниження обороту. Так, 2024 рік став для ТОВ «Фарм-Експрес» періодом суттєвого зростання. Дохід підприємства збільшився до понад 59,2 млн грн, а чистий прибуток зріс до 2 млн грн. Такий результат можна пояснити низкою факторів: відбулося поступове відновлення ринку, збільшення загальної економічної активності, стабілізація комунікаційних зв'язків, як зовнішніх, так і внутрішніх [30].

Фармацевтична сфера діяльності залишається однією з найменш вразливих у кризові часи, адже потреба у лікарських засобах та медичних товарах є постійною і не залежить від коливань ринку. Компанія розширила свій асортимент продукції, запропонувавши додаткові категорії товарів - ортопедичні та косметичні, що дало змогу збільшити обсяг продажів. Важливим чинником стало і посилення оптових поставок, які дозволили збільшити оборотність капіталу. Крім того, слід врахувати і вплив інфляційних процесів, таких як: підвищення цін у фармацевтичній галузі, що посприяло прямопропорційному зростанню номінальних показників доходу організації.

Таким чином, спираючись на аналіз фінансових результатів ТОВ «Фарм-Експрес» можна зробити висновок, що дана організація має достатню гнучкість та адаптивність до зовнішніх викликів. Незважаючи на падіння показників у 2022 році, компанія змогла відновити і навіть суттєво покращити свої фінансові результати в наступні роки, що свідчить про правильність обраної стратегії розвитку, здатність керівництва правильно налагодити систему комунікацій в організації та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно управляти ресурсами.

## 2.2. Аналіз існуючої системи комунікацій

Ефективна діяльність будь якої компанії значною мірою залежить від успішно вибудованої системи комунікаційних зв'язків між керівництвом і підлеглими, а також між співробітниками, оскільки організація повинна працювати злагоджено, як механізм. Базовим елементом комунікаційної політики є чіткий розподіл інформаційних потоків. Керівництво компанії забезпечує регулярну координацію між структурними підрозділами, що дозволяє ефективно планувати логістичні процеси, відслідковувати запаси продукції та оперативно реагувати на зміни попиту.

У минулому внутрішня комунікація значною мірою спиралася на електронні листи, дошки оголошень або особисті зустрічі. На сьогодні застосовуються більш сучасні цифрові засоби такі як: соціальні мережі та платформи внутрішнього спілкування, ці інструменти стали невід'ємною частиною сучасного робочого процесу, що створює умови для покращення комунікаційних зв'язків всередині організації [30].

У світовій практиці використовуються різні підходи і різні розуміння стосовно внутрішніх комунікаційних зв'язків. На це безпосередньо впливає також і вибір моделі управління організацією, яке дає підґрунтя для чіткого розуміння, які засоби, інструменти і платформи обирати для побудови зв'язків з персоналом, керівництвом. Кожна модель потребує аналізу для правильного вибору спектра інструментів комунікації, які будуть використані в тій або іншій організації.

На основі проведеного дослідження в компанії «Фарм-Експрес», можна зробити висновки, що ця організація у своїй діяльності використовує горизонтальну модель управління, яка також відома під назвою холакратія (англ. Holacracy). Це одна з новітніх тенденцій у світовому бізнес-середовищі, яка поступово набирає ваги. На відміну від класичних ієрархічних структур, де рішення спускаються згори до низу, у горизонтальній моделі управління, переважно, увага приділяється самоорганізації та децентралізації. Основу цієї системи становлять рівноцінні відділи, які також можна назвати командами, вони

здатні самостійно організовувати робочий процес, без жорсткого контролю та багаторівневої підзвітності. Відсутність чітко виражених рівнів керівництва дозволяє співробітникам брати більше відповідальності на себе, проявляти ініціативу і швидко реагувати на зміни, що особливо важливо для фармацевтичної сфери. Завдяки такому підходу «Фарм-Експрес» досягає кількох важливих результатів: суттєво скорочується бюрократія, зменшується потреба в менеджерах середньої ланки, а процес ухвалення рішень стає значно оперативнішим. Це дає компанії можливість швидше впроваджувати нові продукти, реагувати на запити клієнтів і гнучко пристосовуватися до коливань ринку. На практичному рівні це означає, що звичайні працівники отримують розширені можливості впливати на внутрішні процеси та відчують себе не виконавцями, а активними учасниками розвитку компанії.

Керівництво ж бере на себе визначення стратегічних цілей і напрямів руху, залишаючи командам простір для самостійної реалізації. Водночас така модель, звісно, не позбавлена недоліків. Головна складність полягає у формуванні команд із людей, здатних працювати самостійно і відповідально.

ТОВ Компанія «Фарм-Експрес» потребує співробітників, які вміють взаємодіяти без постійного контролю, проявляти ініціативу та бути мотивованими на результат. Часто це спеціалісти з гнучким мисленням, серед яких дедалі частіше зустрічаються фахівці, що працюють на умовах фрілансу. Таким чином, впровадження холакратії у структурі «Фарм-Експрес» дозволяє поєднати швидкість прийняття рішень, адаптивність та креативність колективу, але водночас вимагає ретельного добору кадрів, готових працювати в умовах максимальної відповідальності та свободи [31].

Для повного розуміння відмінності моделей управління, наведено порівняльну характеристику вертикальної та горизонтальної структур управління в таблиці 2.3, де наведено деякі критерії аналізу.

Таблиця 2.3 - Порівняння Вертикальної та горизонтальної структур управління

| Критерій аналізу                | Вертикальна структура управління                                                 | Горизонтальна структура управління                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характеристика управління       | Рішення приймаються виключно керівними ланками                                   | Рішення ухвалюються на рівні команд                                                         |
| Роль працівників                | Виконання завдань визначених вищим керівництвом, обмежений рівень ініціативності | Активна участь персоналу у процесах, високий рівень відповідальності та ініціативності      |
| Швидкість прийняття рішень      | Низька через багаторівневу систему погоджень та контрольних процедур             | Висока завдяки відсутності проміжних інстанцій та розподіленій відповідальності             |
| Роль менеджерів середньої ланки | Координують більшість процесів та здійснюють контроль                            | Функції управління розподілені між командами                                                |
| Гнучкість організації           | Обмежена                                                                         | Висока                                                                                      |
| Потенційні проблеми             | Надмірна бюрократизація, «жорсткість» системи                                    | Складність у залученні працівників із високим рівнем самостійності та внутрішньої мотивації |

Джерело: [31]

Виходячи з порівняння представлених критеріїв цієї таблиці можна узагальнити, що вертикальна (ієрархічна) структура традиційно забезпечує чіткий

розподіл повноважень, передбачуваність процесів та контроль на всіх етапах управлінських рівнів. Основними і самими недосконалими недоліками є високий рівень бюрократії та дуже повільна швидкість ухвалення управлінських рішень, що суттєво знижує здатність підрозділів оперативно реагувати на різноманітні непередбачувані зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах організації.

Абсолютно протилежною цій структурі є горизонтальна модель управління. Як приклад, можна навести ТОВ «Фарм-Експрес», яка орієнтована на децентралізацію та самоуправління підрозділів. Такий тип дозволяє пришвидшити комунікацію під час робочих процесів між підрозділами та налагодити швидке прийняття рішень без постійної звітності вищому керівництву і, загалом, підвищити адаптивність організації в умовах нестабільного ринку. Разом з тим, головним викликом горизонтальної моделі є необхідність формування корпоративної культури, яка підтримує високий рівень самостійності й відповідальності співробітників. Таким чином, вибір між вертикальною та горизонтальною моделями управління залежить від стратегічних завдань підприємства: якщо потрібна стабільність та жорсткий контроль - ефективнішою є вертикальна ієрархія, а якщо ключовою метою є гнучкість та інноваційність - доцільно впроваджувати горизонтальну.

Як зазначалося вище, ТОВ «Фарм-Експрес» характеризується використанням горизонтальної організаційної структури управління. На рисунку (Рисунок 2.1) представлено схематичне відображення цієї моделі, яка демонструє розподіл управлінських функцій між підрозділами та відсутність жорсткої ієрархії в системі керування підприємством.

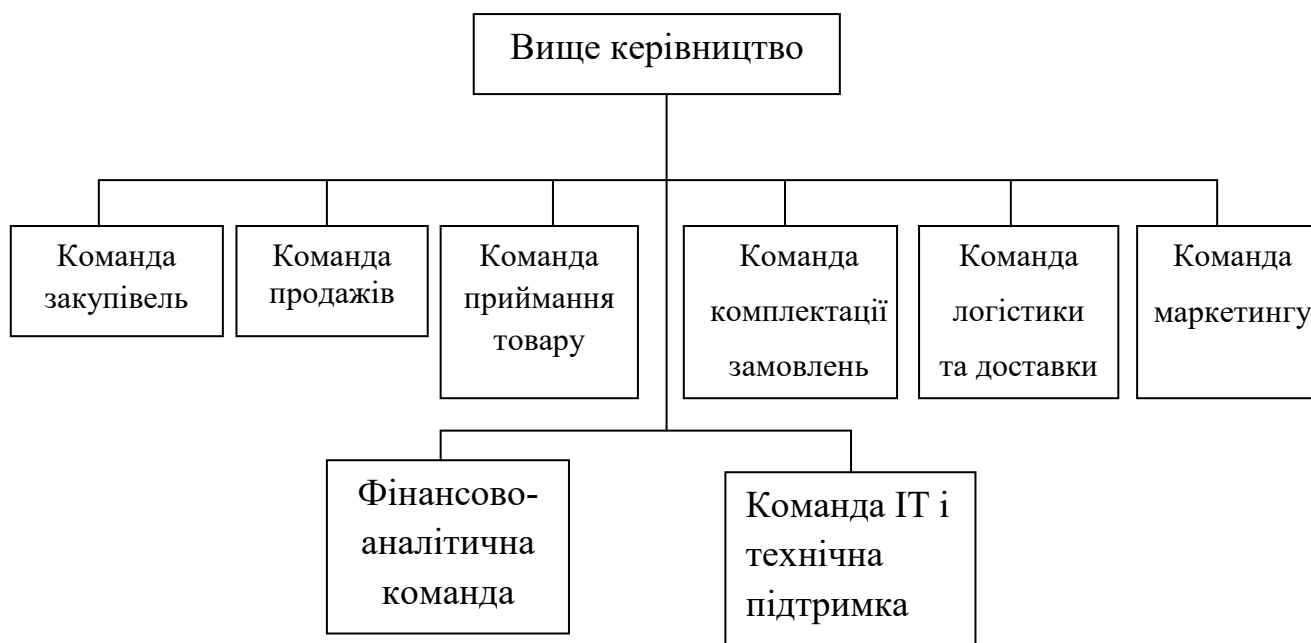


Рисунок 2.1 - Схематичне відображення горизонтальної моделі управління ТОВ «Фарм-Експрес»

*Джерело:* [32]

Проаналізувавши схему наведену на рисунку 2.1 можна зробити детальний опис кожного з підрозділів:

– Вище керівництво виконує стратегічну та координуючу функції, спрямовані на визначення загального курсу розвитку підприємства. Основні завдання цього рівня полягають у формуванні стратегічних цілей, розробки політики комунікацій і взаємодії між командами, моніторинг ключових показників ефективності, а також прийняття управлінських рішень у межах довгострокового планування. Керівництво не здійснює прямий контроль над усіма підрозділами, а виступає центром координації, надаючи командам автономію у прийнятті оперативних рішень.

– Команда закупівель відповідає за формування асортиментної політики підприємства та забезпечення безперебійних поставок продукції від постачальників. До її обов’язків входить: проведення переговорів з виробниками, аналіз ринку фармацевтичної продукції, оцінка якості товарів, а також оптимізація закупівельних витрат. Команда закупівель діє на основі принципів

економічної доцільності, що дає можливість утримувати баланс між вартістю товарів і їх конкурентоспроможністю.

– Головним завданням команди продажів є організація процесів реалізації товарів і забезпечення стабільного обсягу збуту. Вона здійснює комунікацію з аптеками, медичними закладами та іншими клієнтами, координує замовлення, контролює дотримання умов постачання. Окрім того, команда продажів аналізує поведінку споживачів і попит на різні групи товарів, що дозволяє формувати ефективну комерційну політику підприємства.

– Команда приймання товару та комплектації замовлень виконує головну роль у логістичному ланцюгу. Її діяльність спрямована на: приймання, перевірку, маркування і складання товарів, а також комплектування готових замовлень згідно із запитами клієнтів. Ця команда забезпечує точність обліку, контроль за умовами зберігання, дотримання санітарних і фармацевтичних норм.

– Команда логістики та доставки відповідає за транспортування продукції до аптечних мереж, лікарень та інших партнерів компанії. До її обов'язків входять: планування маршрутів, контроль витрат на перевезення, моніторинг стану транспорту та дотримання температурного режиму під час перевезення медичних виробів, витратних матеріалів і товарів, що потребують контролю температурного режиму (зокрема, акумуляторів холоду, шприців, перев'язувальних матеріалів тощо).

– Команда маркетингу забезпечує просування бренду «Фарм-Експрес» та його товарного асортименту. Вона аналізує ринок, конкурентне середовище, тенденції попиту, а також розробляє маркетингові стратегії для зміцнення позицій підприємства. Основними напрямками діяльності є: рекламні кампанії, управління діловою репутацією, цифровий маркетинг та формування лояльності клієнтів. У структурі горизонтального управління маркетингова команда тісно співпрацює з командами продажів і аналітики.

– Фінансово-аналітична команда здійснює контроль фінансових потоків, проводить аналіз прибутковості, планування витрат і фінансове прогнозування. Команда відповідає за складання звітності, оцінку економічної

ефективності діяльності підрозділів, а також оптимізацію ресурсів. Результати її роботи дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення і підтримувати фінансову стабільність компанії.

– Команда ІТ забезпечує функціонування інформаційної інфраструктури підприємства. До її обов'язків входить автоматизація процесів, захист даних, також технічна підтримка, оперативне усунення технічних несправностей, адміністрування обладнання і впровадження нових програмних рішень. Її діяльність спрямована на підвищення ефективності роботи інших команд та зменшення технічних ризиків.

Горизонтальна структура управління ТОВ «Фарм-Експрес» характеризується високим рівнем автономії команд, що сприяє підвищенню гнучкості підприємства та швидкості прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію між усіма функціональними групами, скоротити кількість проміжних управлінських ланок і мінімізувати бюрократичні процеси. Децентралізація управління позитивно впливає на мотивацію персоналу, адже кожен співробітник має змогу проявити ініціативу, впливати на результати своєї команди та безпосередньо долучатися до реалізації стратегічних цілей компанії. Це створює умови для підвищення відповідальності, командної згуртованості та рівня довіри між керівництвом і працівниками [33].

Для ТОВ «Фарм-Експрес» така модель управління виявилася особливо ефективною в умовах динамічного ринку медичних виробів та логістичних викликів воєнного часу. Завдяки горизонтальній структурі підприємство змогло оперативно адаптувати свої бізнес-процеси, забезпечити стабільність постачання продукції, зберегти партнерські відносини й продовжити розвиток навіть за умов економічної нестабільності. Отже, горизонтальна система управління сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій, формує культуру колективної відповідальності та забезпечує підприємству стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Пропоную розглянути недоліки та переваги горизонтальної структури управління на прикладі ТОВ «Фарм- Експрес» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Недоліки та переваги горизонтальної структури управління на прикладі ТОВ «Фарм- Експрес»

| Критерій                     | Переваги                                                                                                   | Недоліки                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Швидкість прийняття рішень   | Рішення ухвалюються без зайвих погоджень і затримок, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку.     | Відсутність чіткої ієрархії може призвести до неузгоджених дій між командами.                         |
| Комунікація між працівниками | Відкрите спілкування та обмін інформацією сприяють прозорості й довірі в колективі.                        | Може виникати інформаційне перевантаження або плутанина через надмірну кількість каналів комунікації. |
| Мотивація персоналу          | Співробітники відчують свою причетність до спільної справи, що підвищує ініціативність і відповідальність. | Не всі працівники готові ефективно працювати без постійного контролю з боку керівництва.              |
| Гнучкість управління         | Можливість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема під час кризових ситуацій.          | Високий рівень автономії команд може ускладнити централізоване планування.                            |
| Оптимізація ресурсів         | Зменшення кількості управлінських ланок скорочує адміністративні                                           | Відсутність проміжних керівників може ускладнити контроль за                                          |

|                           |                                                                                         |                                                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | витрати.                                                                                | якістю виконання завдань.                                                                 |
| Розвиток командної роботи | Формується культура взаємопідтримки, кращої взаємодії між працівниками різних напрямів. | Можливі конфлікти інтересів між командами при розподілі ресурсів чи відповідальності.     |
| Загальна ефективність     | Структура сприяє зростанню продуктивності та інноваційності підприємства.               | Потребує ретельного підбору персоналу з високою самоорганізацією та професійною зрілістю. |

*Джерело: [34].*

Проведений аналіз демонструє, що горизонтальна структура управління є ефективною моделлю для ТОВ «Фарм-Експрес» у сучасних умовах господарювання. Попри окремі недоліки, переваги цієї системи - зокрема гнучкість, відкритість комунікацій і висока мотивація персоналу - забезпечують стабільність і конкурентоспроможність підприємства на фармацевтичному ринку.

Для аналізу особливостей горизонтальної системи управління доцільно розглянути структуру персоналу компанії за основними командами. На діаграмі на рисунку 2.2 представлено розподіл працівників ТОВ «Фарм-Експрес» відповідно до їхньої належності до певного структурного підрозділу.



Рисунок 2.2 - Розподіл працівників ТОВ «Фарм-Експрес»

*Джерело:* складено автором

Як видно з діаграми представленої на малюнку, найбільшу частку працівників становлять співробітники операційних напрямів - приймання товару, комплектації та логістики, що зумовлено характером діяльності підприємства. Водночас наявність окремих аналітичних, маркетингових та IT-команд свідчить про орієнтацію компанії на розвиток сучасних підходів до управління та оптимізації внутрішніх процесів.

Для забезпечення ефективної комунікаційної політики у межах горизонтальної системи управління важливо налагодити постійний обмін інформацією між усіма командами. На рисунку 2.3 представлено модель внутрішніх комунікацій ТОВ «Фарм-Експрес», яка демонструє основні напрями взаємодії між підрозділами.

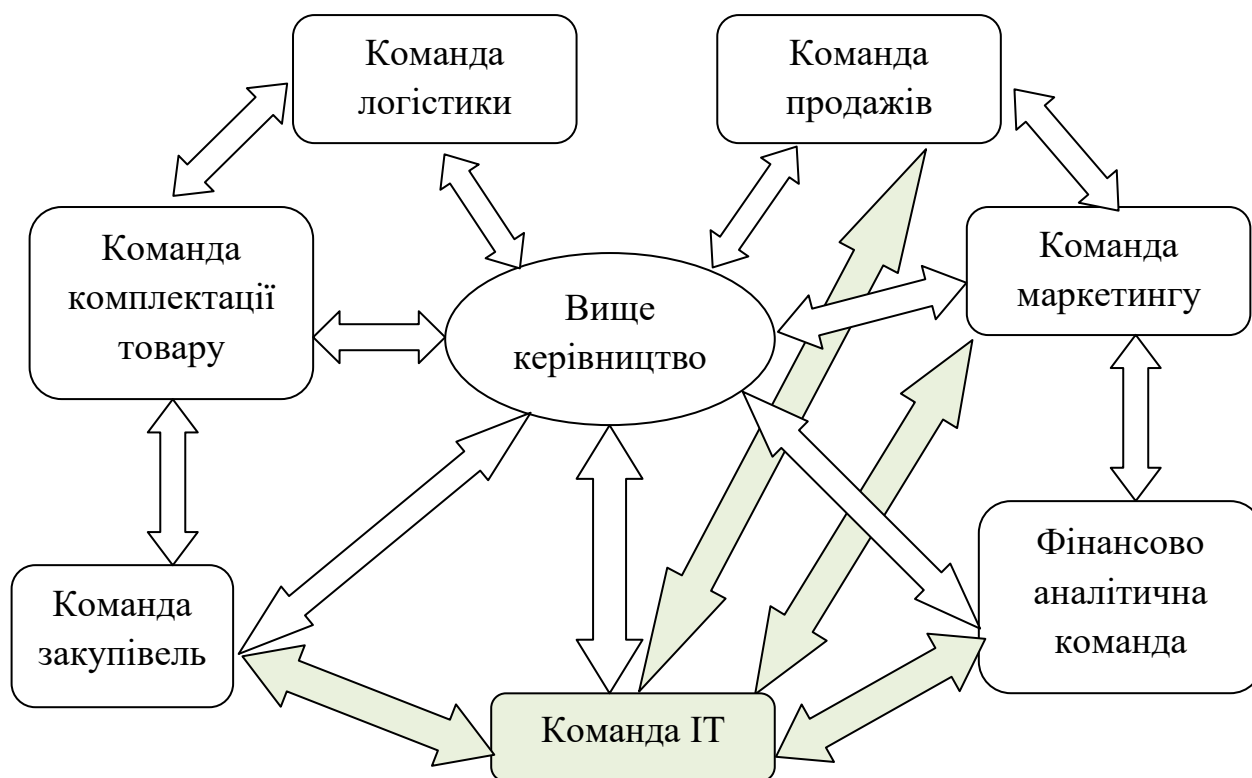


Рисунок 2.3. - Модель внутрішніх комунікацій ТОВ «Фарм-Експрес»

*Джерело складено автором*

У такій структурі інформаційні потоки мають не ієрархічний, а взаємопов'язаний характер: команди безпосередньо обмінюються даними, узгоджують дії та спільно приймають рішення. Це сприяє підвищенню швидкості реакції на зміни, зменшенню кількості бюрократичних бар'єрів і формує корпоративну культуру співпраці.

Система внутрішніх комунікацій у ТОВ «Фарм-Експрес» побудована на принципах відкритості, співпраці та взаємної підтримки. Кожна команда має визначену сферу відповідальності, проте ефективна робота компанії забезпечується саме завдяки постійному обміну інформацією між підрозділами. З представленої вище схеми можна зробити висновок:

- Керівництво компанії формує стратегічні цілі, визначає пріоритети розвитку та координує діяльність усіх команд. Зворотний зв'язок надходить від підрозділів у вигляді звітів, пропозицій і аналітичних даних. Така

двостороння комунікація дає змогу швидко коригувати плани відповідно до ринкових змін.

– Команда закупівель та команда приймання товару і комплектації замовлень тісно співпрацюють на етапі постачання та обліку товарів. Команда закупівель повідомляє про очікувані поставки, терміни та постачальників, а команда приймання - підтверджує надходження, проводить контроль якості, фіксує залишки на складі. Комунікація відбувається щоденно через внутрішню систему обліку та електронні повідомлення.

– Після формування замовлень команда комплектації передає дані про готові партії до логістики. Комунікація стосується графіків виїздів, температурного режиму, стану транспорту, упаковки та адрес доставки (лікарні, аптеки, партнери). Також обидва підрозділи мають зворотний зв'язок у випадках затримок або зміни маршрутів.

– Продажі надають маркетологам інформацію про попит, поведінку клієнтів і тенденції ринку. Маркетинг, у свою чергу, ділиться результатами рекламних кампаній, пропозиціями щодо акцій і нових продуктів. Цей обмін даними забезпечує узгодженість між просуванням і реальними запитами клієнтів.

– Між командою маркетингу та фінансово-аналітичною командою відбувається координація витрат на просування, оцінка рентабельності кампаній і аналіз ефективності рекламного бюджету. Фінансові аналітики також прогнозують дохід від маркетингових ініціатив, що допомагає формувати стратегічне планування.

– Зв'язок між фінансово-аналітичною командою та вищим керівництвом має ключовий характер. Аналітики надають керівництву дані про прибутковість, обсяги реалізації, динаміку витрат і загальні фінансові тенденції. На основі цих звітів ухвалюються стратегічні рішення щодо розвитку компанії, інвестицій та оптимізації ресурсів.

– Команда IT і технічної підтримки співпрацює майже з усіма іншими підрозділами. Цей підрозділ забезпечує технічне функціонування всієї

системи внутрішніх комунікацій - підтримує CRM-системи (Customer Relationship Management - це програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами, яке допомагає компаніям збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів компанії), електронний документообіг, системи моніторингу товарних запасів і зв'язок між командами. У разі технічних збоїв або оновлень ІТ-команда координує дії з усіма користувачами, забезпечуючи безперервність процесів.

### 2.3. Моніторинг й оцінка ефективності комунікаційної політики

Моніторинг і оцінка ефективності комунікаційної політики є необхідною умовою для того, щоб комунікації в організації були не формальністю, а реальним інструментом управління. Вони дають змогу зрозуміти, чи доходять повідомлення до цільових груп, наскільки правильно їх інтерпретують співробітники та партнери, і чи сприяє комунікація досягненню стратегічних цілей компанії. Системний підхід до моніторингу дозволяє вчасно виявляти проблемні зони - інформаційні «розриви», спотворення змісту, перевантаження або, навпаки, нестачу інформації, - а оцінка ефективності допомагає обґрунтовано коригувати канали, форми і зміст комунікацій.

Інформацію, отриману в ході анонімного анкетування (Додаток А), було узагальнено та на її основі було отримано наступні результати, які наведено ілюстративно нижче (Рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Відсоткове співвідношення працівників, які приймали участь в опитуванні, стосовно якості та прозорості каналів комунікації

*Джерело:* складено автором на основі опитування

Виходячи з даних кругової діаграми по пунктах анкети для опитування: II. Канали та частота комунікації та III. Якість інформації та прозорість, дозволило отримати інформацію про ставлення співробітників до внутрішньої комунікаційної політики ТОВ «Фарм-Експрес». 50% опитаних респондентів мають позитивне ставлення до комунікаційної політики організації, 30% мали переважно схвальні відповіді, але не повністю однозначну позицію, а 20% працівників ставляться негативно до отримання інформації, ясності і чіткості формулювання завдань. З отриманих відповідей варто також зазначити, що найбільшу частку з усіх підрозділів має команда приймання товару та комплектації замовлень, як зазначено на рисунку 2.2 - Розподіл працівників ТОВ «Фарм-Експрес». Також, не менш важливим аспектом є те, що основними інструментами комунікацій з керівництвом і між співробітниками зокрема є: месенджери й усні повідомлення безпосереднього керівника.

Наступний графік (Рисунок 2.5) демонструє зворотню комунікацію й участь працівників, а також атмосферу і довіру всередині компанії.

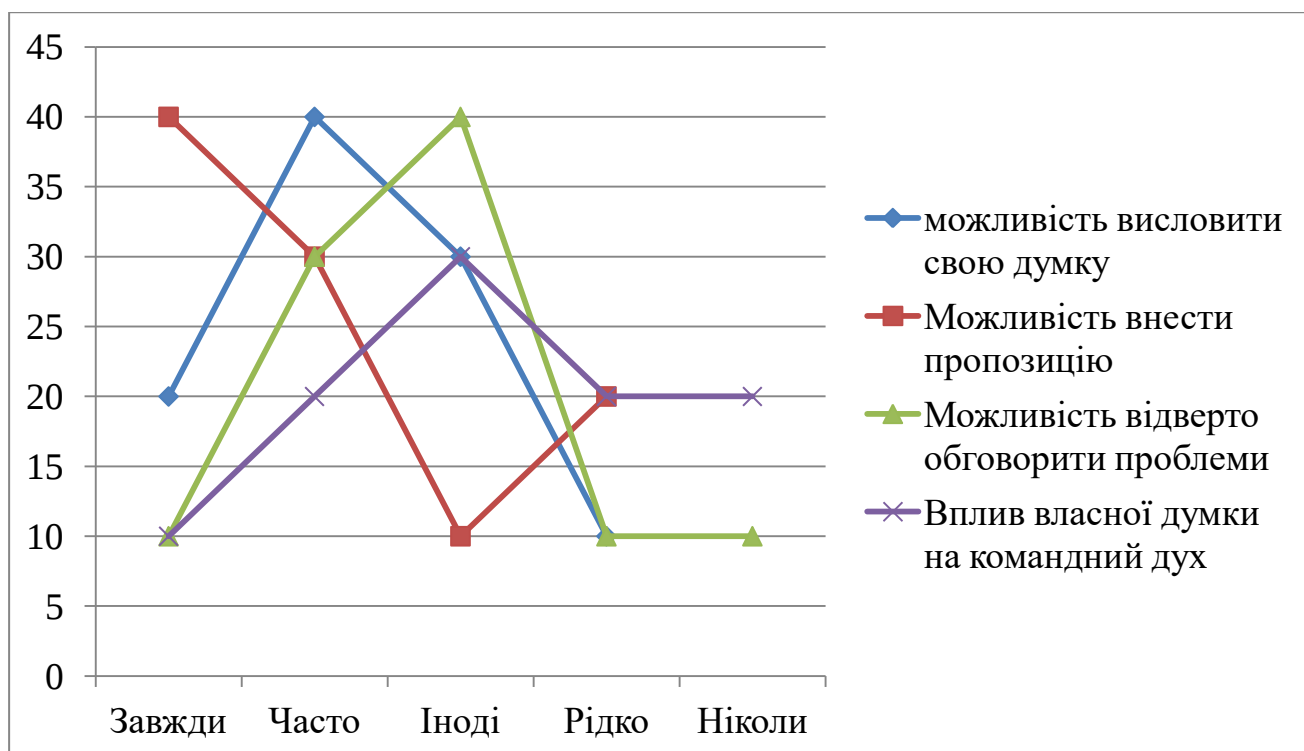


Рисунок 2.5 - Зворотний зв'язок й участь працівників та довіра серед співробітників

*Джерело:* складено автором на основі опитування

Виходячи з даних цього графіку, створеного на основі анонімного опитування, свідчить, що 20% співробітників можуть завжди висловити власну думку, 40% можуть часто висловлювати власну думку стосовно своєї роботи, тобто найбільші частки відповідей припадають на варіанти «завжди» та «часто», тоді як «рідко» і «ніколи» обирає відносно невеликий відсоток опитаних. Водночас ситуація із можливістю відверто обговорювати проблеми виглядає менш однозначною: тут помітний зміщений акцент на варіант «іноді», а також наявна помітна частка респондентів, які відповіли «рідко» або «ніколи», що свідчить про певні бар'єри у відкритому обговоренні складних питань. Окрема лінія, яка відображає вплив власної думки на командний дух, є найбільш розтягнутою по шкалі: працівники оцінюють цей вплив радше як частковий або помірний, без яскраво вираженої більшості в одному варіанті відповіді. У сукупності це дозволяє зробити висновок, що формальні можливості для участі в комунікації в цілому існують, але не всі співробітники відчувають достатню

свободу для чесної розмови про проблеми та не завжди впевнені, що їхня думка суттєво впливає на атмосферу й командний дух.

Щоб визначити додатково ефективність комунікаційної політики організації «Фарм-Експрес», було проведено дослідження, що на думку співробітників могло б покращити комунікації всередині організації, яке відображено на стовпчиковій діаграмі (Рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - Форми внутрішньої комунікації, які співробітники організації, хотіли би бачити частіше

*Джерело:* складено автором на основі опитування

Аналізуючи поданий стовпчиковий графік, можна побачити, що співробітники відчутно віддають перевагу сучасним і гнучким формам внутрішньої комунікації. Найбільший відсоток респондентів обрав корпоративний чат або внутрішній портал та неформальні зустрічі. Натомість регулярні зустрічі з керівництвом та варіант «інше» набрали найменшу кількість голосів, що може свідчити про меншу зручність або перевантаженість працівників

такими форматами. У підсумку графік демонструє, що персоналу ближчі канали, які поєднують оперативність, такі як чат та розсилки, можливість анонімно висловитися та живе, неформальне спілкування, тож саме їх доцільно розвивати в межах внутрішньої комунікаційної політики компанії [35].

Моніторинг й оцінка ефективності внутрішньої комунікаційної політики було проведено задля покращення ефективності роботи компанії. Проаналізовані результати дають змогу впроваджувати коригування стратегій. На основі проведених досліджень вносити корективи до аналітики комунікаційної політики та тактики задля підвищення ефективності в майбутньому.

Узагальнюючи результати моніторингу та оцінки ефективності внутрішньої комунікаційної політики ТОВ «Фарм-Експрес», можна зробити висновок, що в компанії вже сформована базова система обміну інформацією між керівництвом і персоналом: співробітники загалом отримують необхідні відомості для виконання своїх функцій і мають можливість висловлювати думку та вносити пропозиції. Разом з тим, результати анкетування й аналіз побудованих графіків показують низку проблемних зон, таких як відвертість і прозорість стосовно висловлення власних думок, практично всім співробітникам не вистачає повного інформування стосовно новин компанії, що демонструє графік 2.6. Організація ТОВ «Фарм-Експрес» стикається з класичними проблемами горизонтальної моделі управління, де кожен хоче бути почутим і щоб його голос впливав на рішення організації, але саме це і робить горизонтальну структуру виразною на відміну від інших моделей, оскільки співробітники обговорюють, дебатують, радяться одне з одним і з керівництвом та існує можливість прийти до єдиного правильного консенсусу.

Проходячи практику в організації ТОВ «Фарм-Експрес», яка має, як зазначено вище горизонтальну модель комунікації, важливо також зазначити певні недоліки даної моделі з власного дослідження: Компанія не визначає конкретних ролей та обов'язків. Такі узагальнення створюють ризики. Наприклад, співробітники розгублені, тому що незрозуміло, кому звітувати.

Боротьба за владу, ця проблема може виникати, тому що ролі та обов'язки не визначені чітко. Деякі хочуть мати сильний вплив на інших, домінуючи. Крім того, горизонтальна структура може створювати конфлікти між відділами, оскільки їхні обов'язки взаємозалежні та знаходяться на одному рівні.

Відсутність спеціалізації - компанія не описує конкретно певні посадові функції. Деякі співробітники можуть виконувати одночасно різні ролі або отримувати кілька завдань у різних сферах. Окрім збільшення робочого навантаження, це може знизити їхню продуктивність.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАРМ-ЕКСПРЕС»

### 3.1. Стратегічні підходи удосконалення комунікаційної політики

Стратегічні підходи до удосконалення комунікаційної політики організації можна розглядати, як цілісну систему довгострокових рішень, спрямованих на підвищення прозорості, швидкості й узгодженості обміну інформацією між усіма працівниками. Йдеться не лише про окремі інструменти (чат, розсилки, зустрічі), а про зміну підходу до комунікації як до стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, імідж компанії та якість управлінських рішень.

Як зразковий орієнтир для вдосконалення комунікаційної політики дуже логічно розглянути Toyota Motor Corporation. Хоча формально це велика корпорація з ієрархією, реальні практики комунікації в межах виробничих підрозділів максимально наближені до горизонтальної моделі.

Спираючись на світовий досвід корпорації Toyota варто запозичити окремі пункти для покращення внутрішньої комунікаційної політики ТОВ «Фарм-Експрес». В таблиці 3.1 відображено матрицю RACI, яка дозволяє чітко визначити ролі та відповідальність учасників проекту. Позначення: R - Responsible (відповідальний), A - Accountable (остаточно відповідає / затверджує), C - Consulted (консультується), I - Informed (проінформований) [36].

Таблиця 3.1 - Матриця розподілу обов'язків завдань RACI для «Фарм-Експрес»

| Ключовий процес                                                     | Вище керівництво | Команда закупівель | Команда продажів | Команда приймання товару | Команда комплектації замовлень | Команда логістики та доставки | Команда маркетингу | Фінансово-аналітична команда | Команда IT і технічна підтримка |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Стратегічне планування асортименту та обсягів закупівель            | A                | C                  | C                | I                        | I                              | I                             | C                  | R                            | I                               |
| Закупівля товару та узгодження умов із постачальниками              | I                | R                  | C                | I                        | I                              | I                             | I                  | C                            | I                               |
| Приймання товару та первинний контроль якості                       | I                | C                  | I                | R                        | I                              | I                             | I                  | C                            | I                               |
| Зберігання, облік та актуалізація складських запасів                | I                | C                  | I                | C                        | R                              | C                             | I                  | C                            | I                               |
| Обробка замовлення клієнта (прийом, уточнення, узгодження умов)     | I                | C                  | R                | I                        | I                              | I                             | C                  | C                            | I                               |
| Комплектація замовлення на складі                                   | I                | I                  | I                | I                        | R                              | C                             | I                  | I                            | I                               |
| Організація доставки замовлення клієнту                             | I                | I                  | I                | I                        | C                              | R                             | I                  | I                            | I                               |
| Виставлення рахунків, контроль оплат та дебіторської заборгованості | I                | I                  | C                | I                        | I                              | I                             | I                  | R                            | I                               |
| Планування та проведення маркетингових акцій і програм лояльності   | I                | I                  | C                | I                        | I                              | I                             | R                  | C                            | I                               |
| Впровадження та підтримка IT-систем (облік, CRM, WMS тощо)          | I                | I                  | I                | I                        | I                              | I                             | C                  | C                            | R                               |
| Управління ключовими клієнтами та розвиток партнерств               | A                | C                  | R                | I                        | I                              | I                             | C                  | C                            | I                               |
| Аналіз продажів, маржинальності та ефективності каналів збуту       | I                | C                  | C                | I                        | I                              | I                             | C                  | R                            | I                               |

Джерело: [36]

Дана таблиця демонструє матрицю RACI на якій було розподілено обов'язки і головні задачі для відділів організації «Фарм-Експрес», щоб прибрати декілька головних проблем горизонтальної моделі управління, такі як : конкурентна боротьба за верховенство і відсутність чіткого розподілу обов'язків між відділами. Дана таблиця має на меті створити справедливий розподіл завдань.

Ще також не менш важливою, є проблема не лише перевантаження працівників зайвими повідомленнями, а й те, що важлива інформація про діяльність компанії розпорошена між різними чатами та каналами, через що у момент потреби, співробітники просто не можуть швидко її відшукати. Задля вирішення даних проблем, було запропоновано розглянути поточний стан справ організації ТОВ «Фарм-Експрес» на схемі (Рисунок 3.1), стосовно зворотного зв'язку, доступу до новин компанії, загальні збори, тощо.

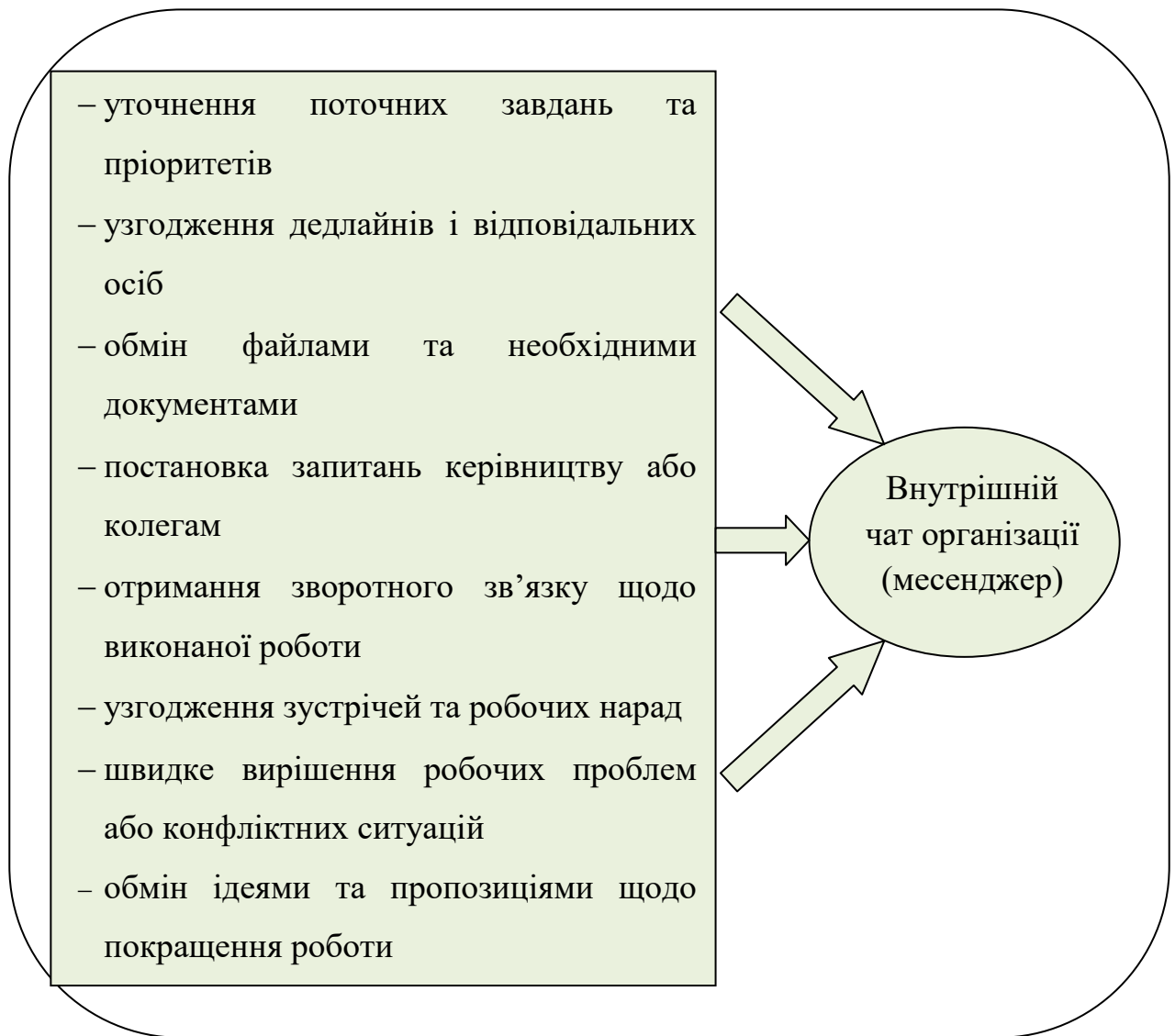
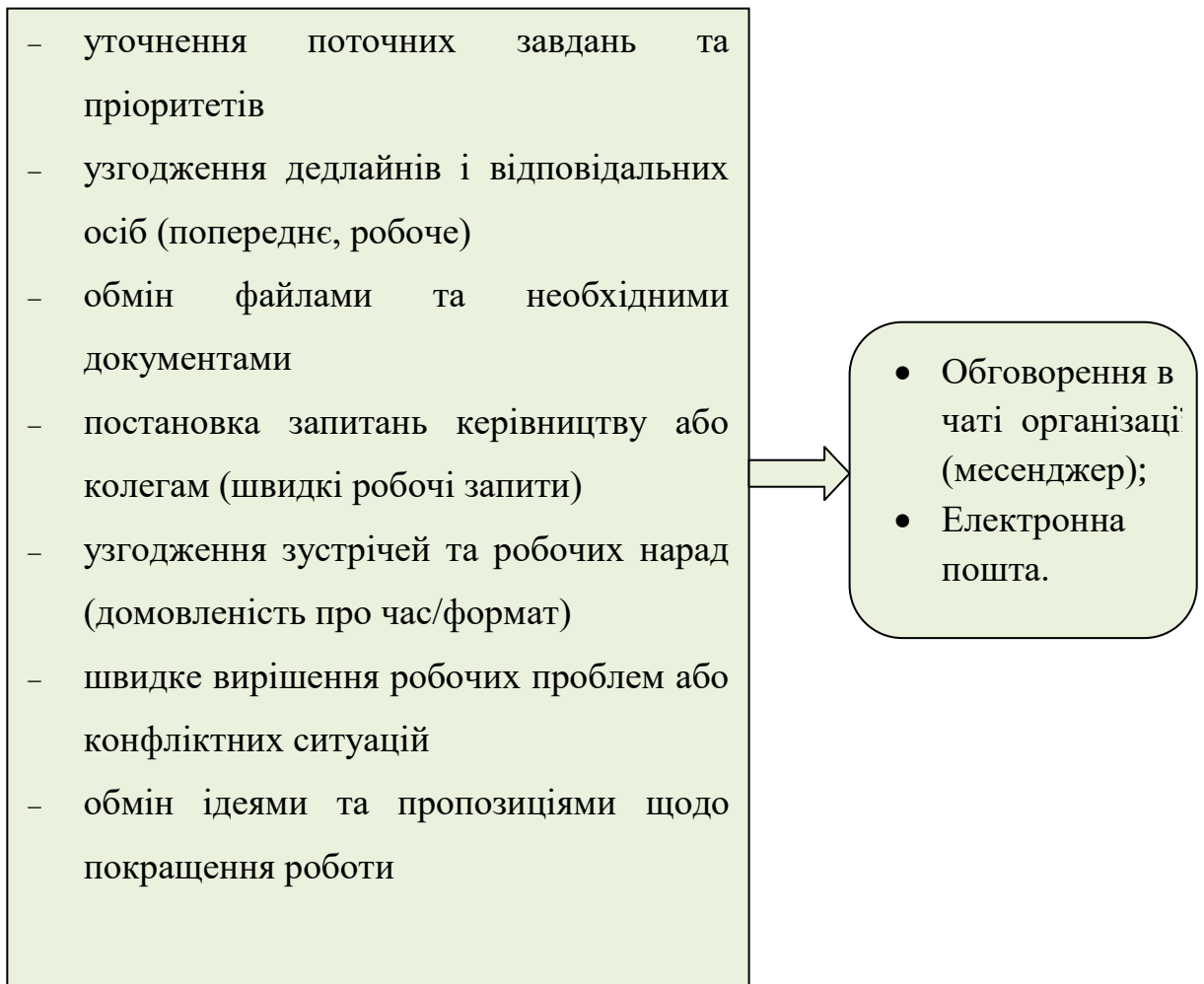


Рисунок 3.1 - Поточна схема розподілу комунікаційних процесів в «Фарм-Експрес»

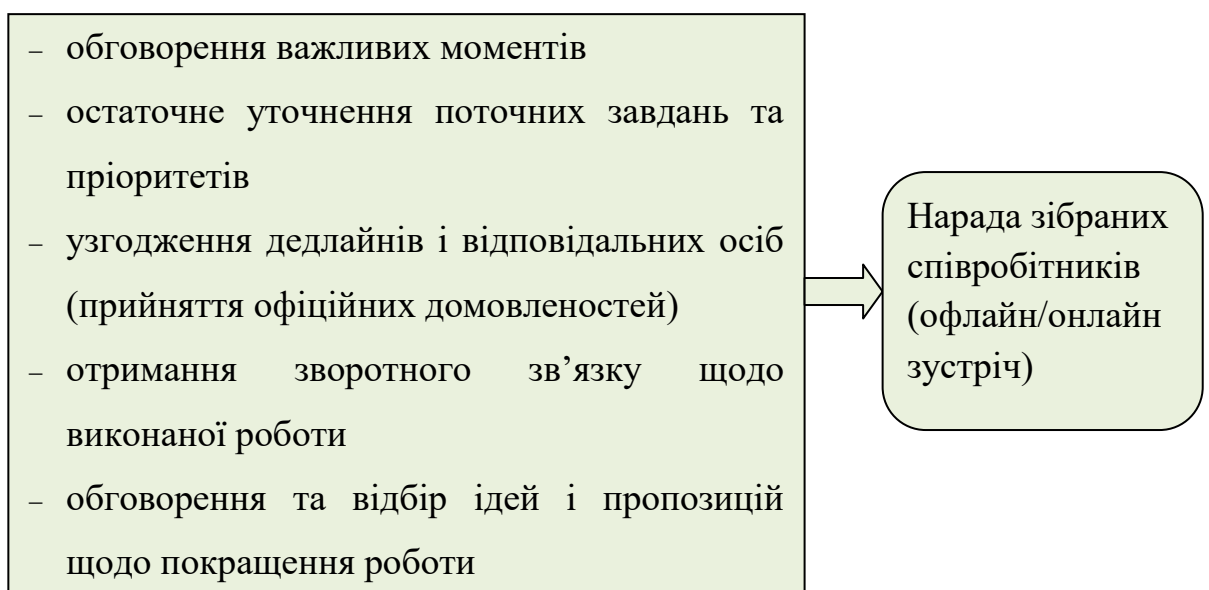
*Джерело:* складено автором

Виходячи з даних цієї схеми, можна зробити висновок, що всі важливі процеси і організаційні моменти зведені лише в один внутрішній чат месенджера, що створює перевантаженість зайвою інформацією, заваду для пошуку важливих новин й актуальних повідомлень, а також хаос у виробничих процесах. Для вирішення поточних проблем, було запропоновано, спираючись на приклад корпорації Toyota Motors, відокремити процеси і систематизувати їх.

На схемі (Рисунок 3.2) згруповано усе, що потребує швидкого й оперативного вирішення:



Тут те, що потребує глибшого обговорення й колективних рішень:



Тут те, що має бути структуровано й збережено на тривалий тривалий термін:

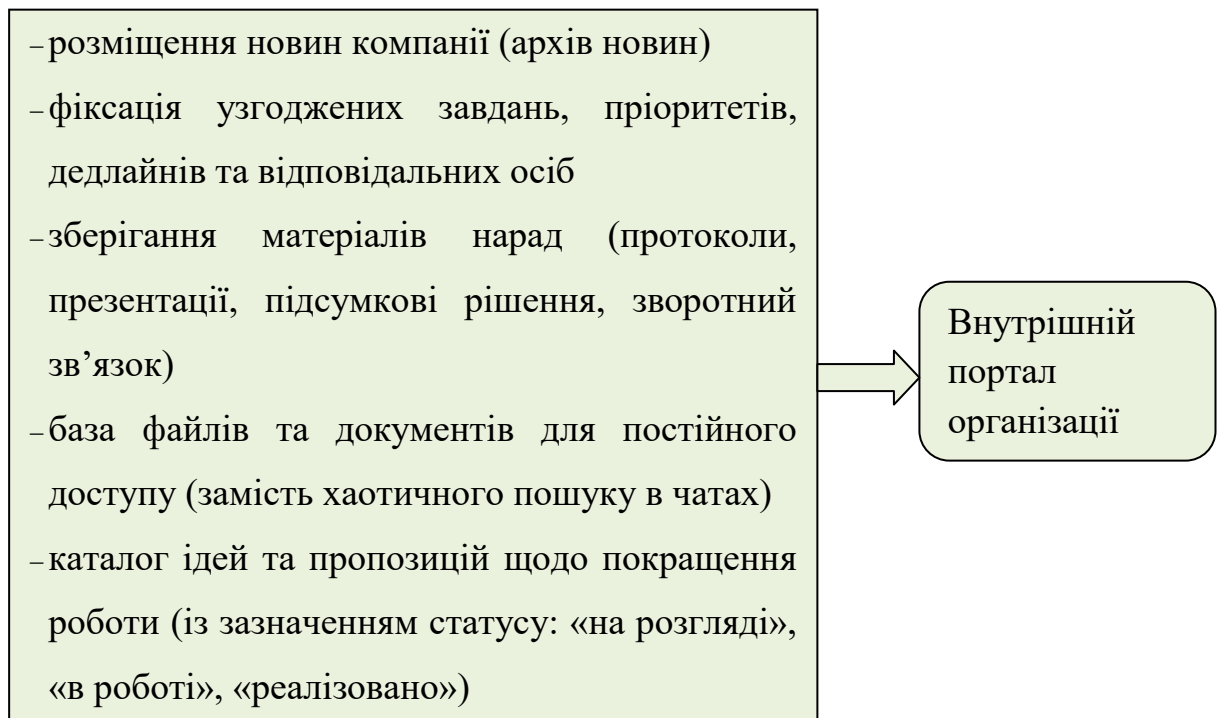


Рисунок 3.2 - Систематизація та структурування окремих процесів в єдиний портал

*Джерело:* складено автором

У горизонтальній структурі мало керівників, багато автономії та вільної взаємодії між командами. Це дає швидкість і гнучкість, але водночас породжує хаос. Щоб мати повне розуміння, чи працює модель управління, треба регулярно проводити системні метрики організації. [37] На основі результатів опитувань, інтерв'ю з керівниками, членами команд, аналізу процесів, власного спостереження пропонується провести метрику ефективності горизонтальної моделі ТОВ «Фарм-Експрес» (в балах від 0 до 10) на гістограмі (Рисунок 3.3).

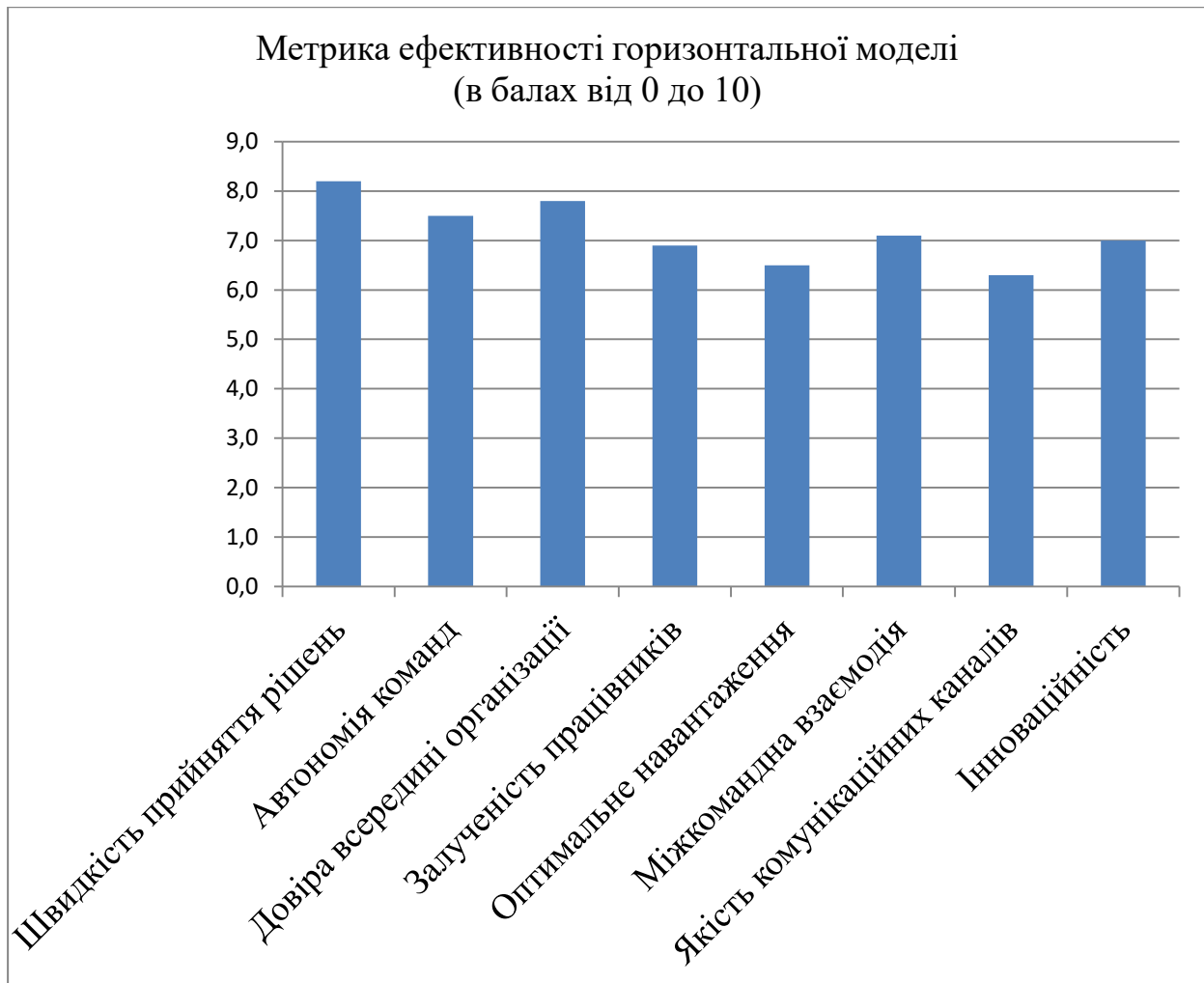


Рисунок 3.3 Метрика ефективності горизонтальної моделі

*Джерело:* складено автором

Виходячи з отриманих даних, найвищі показники демонструють швидкість ухвалення рішень (8.2) та рівень довіри в організації (7.8), що свідчить про сильні сторони горизонтальної моделі - оперативність та відкритість взаємодії.

Ще одним дуже цікавим й інноваційним японським винаходом для покращення внутрішньої комунікаційної політики, а також зниження стресу у співробітників є схема «офісних котів», яка діє з 2000 року, коли токійська фірма почала дозволяти співробітникам заводити і тримати котів на роботі. IT-фірма Ferrag в офісі, якої живе дев'ять котів, де працівники можуть гладити, годувати і просто спостерігати за ними. Котів завели спеціально для зниження стресу та підвищення комунікації між співробітниками. Людям навіть доплачують

щомісячний бонус, якщо вони беруть kota з притулку. Окремою неформальною практикою підтримки емоційного стану співробітників у ТОВ «Фарм-Експрес» є наявність тварин у робочому просторі. До офісу компанії регулярно заходять коти, які протягом дня вільно пересуваються приміщеннями, відпочивають поруч із працівниками та отримують від них турботу. Крім цього, у колективі є папуга на ім'я Лимончик, який також став своєрідним «емоційним талісманом» команди. Спілкування з тваринами допомагає співробітникам знижувати рівень стресу, переключатися від напружених завдань та створює більш теплу, дружню атмосферу всередині організації.

На рисунку (Рисунок 3.4) графічно продемонстровано переваги і недоліки схеми «офісних котів».

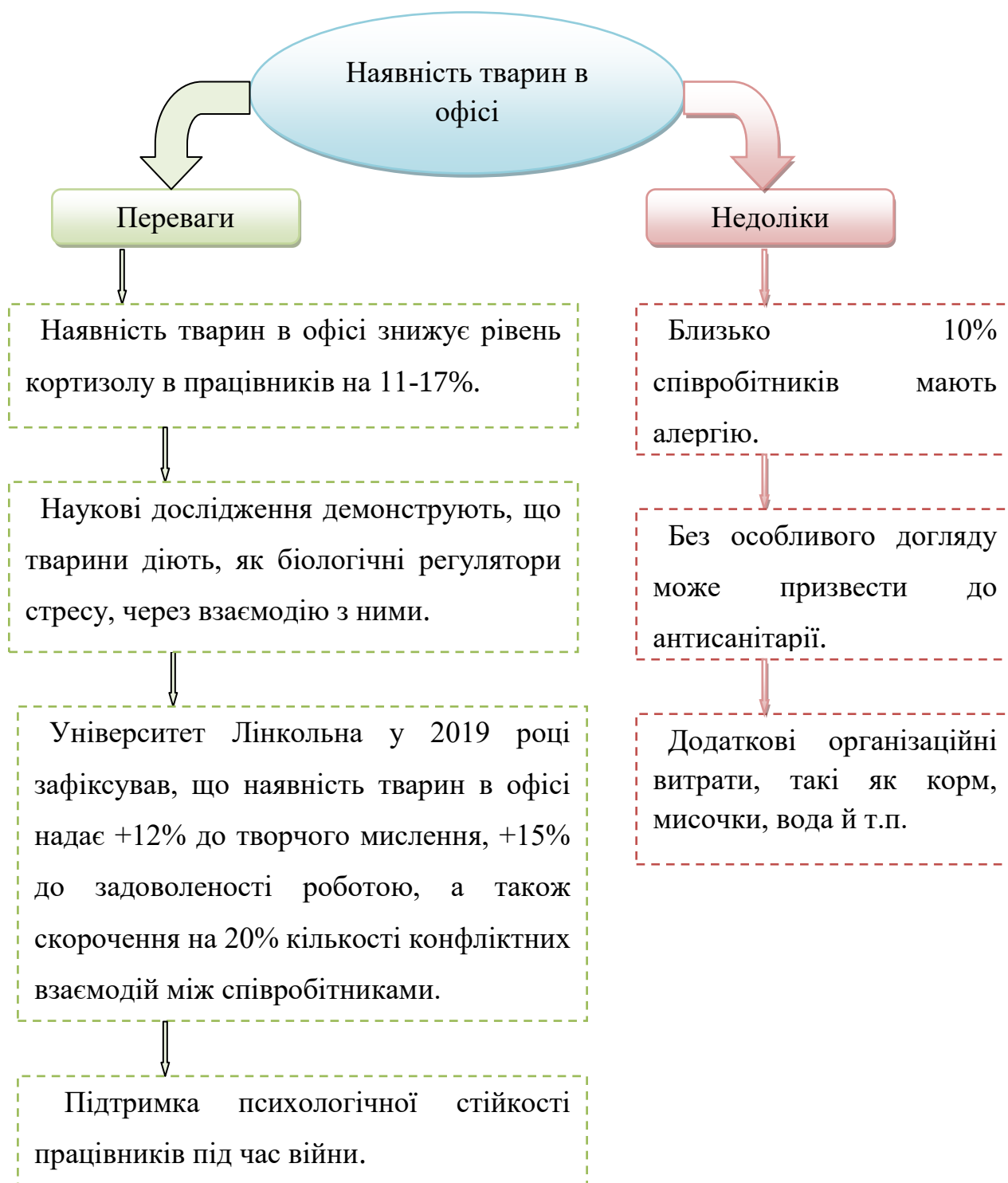


Рисунок 3.4 - Переваги і недоліки наявності тварин в офісі.

*Джерело:* складено автором

Виходячи з даних аналізу цієї схеми відразу видно, що переваг значно більше ніж недоліків, незначні витрати на їжу і догляд за тваринами не в змозі покрити стрес співробітників і гармонійну атмосферу в колективі.

### 3.2. Використання різноманітних цифрових інструментів, соціальних медіа та впровадження CRM та ERP для внутрішніх процесів

Масштабний технологічний та інноваційний розвиток в умовах глобалізації потребує формування концепції підвищення ефективності виробничих та економічних процесів. Для планомірного зростання продуктивності праці та економічної ефективності необхідно вирішення широкого кола питань, пов'язаних зі зростанням конкурентоспроможності, перспективами інноваційного розвитку, впровадженням новітніх сучасних інструментів цифрового управління та розробкою комплексу відповідних заходів. Для цього зазвичай використовується цифрова оптимізація.

Слід зазначити, що не існує єдиного алгоритму цифровізації організаційної культури та внутрішньої комунікаційної політики.

Будь-яке рішення, розроблене за допомогою аналітичної та інформаційної діяльності вимагає від учасників не лише очікуваних змін у знаннях та навичках, а й активного сприйняття інновацій та здатності знаходити та ефективно впроваджувати вирішення задач, що постійно виникають під час робочого процесу [38].

Загальну структуру процесу цифрової оптимізації організаційної культури та внутрішньої корпоративної комунікації організацій показана на рисунку 3.5.

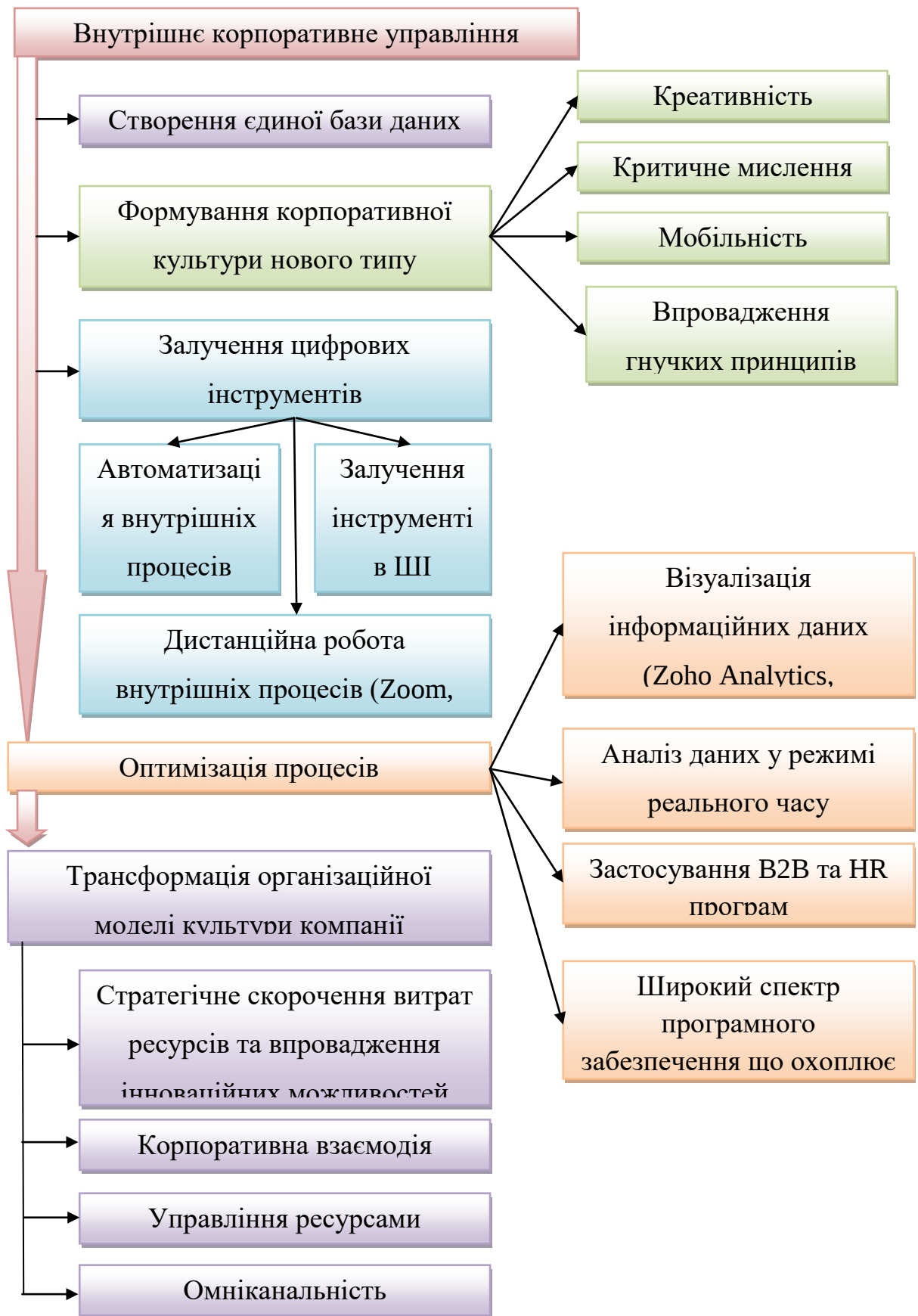


Рисунок 3.5 - Структура цифрової оптимізації організаційної внутрішньої корпоративної комунікації

*Джерело: [39]*

Аналізуючи зарубіжний досвід успішного впровадження цифрової модернізації організаційної культури та внутрішніх комунікацій, варто відзначити найпопулярніші напрямки цифровізації. До них належать використання штучного інтелекту та цифрових інструментів, зокрема, чат-ботів, сервісних програм, мобільних додатків, цифрових архівів. До перспективних переваг активного використання цих заходів належать: очікувані результати у вигляді персоналізації користувацького досвіду; оптимізація функціональності комунікації; збільшення швидкості обробки інформації завдяки взаємодії з чат-ботами; аналітика великих обсягів даних та їх статистична обробка [40,41,42].

Виходячи з даних результатів аналізу потреб та очікувань ринку, оптимізація внутрішнього управління компанією вважається необхідним етапом впровадження інструментів цифрової комунікації. Така оптимізація передбачає створення єдиної бази даних, використання максимальних можливостей цифровізації (включаючи штучний інтелект), а також трансформацію корпоративної культури у векторах креативності, критичного мислення та мобільності.

Для впровадження сучасних цифрових технологій для покращення внутрішньої комунікаційної політики в організації «Фарм-Експрес», необхідно розглянути, які системи і сучасні інструменти використовуються зараз у фірмі (Рисунок 3.6).

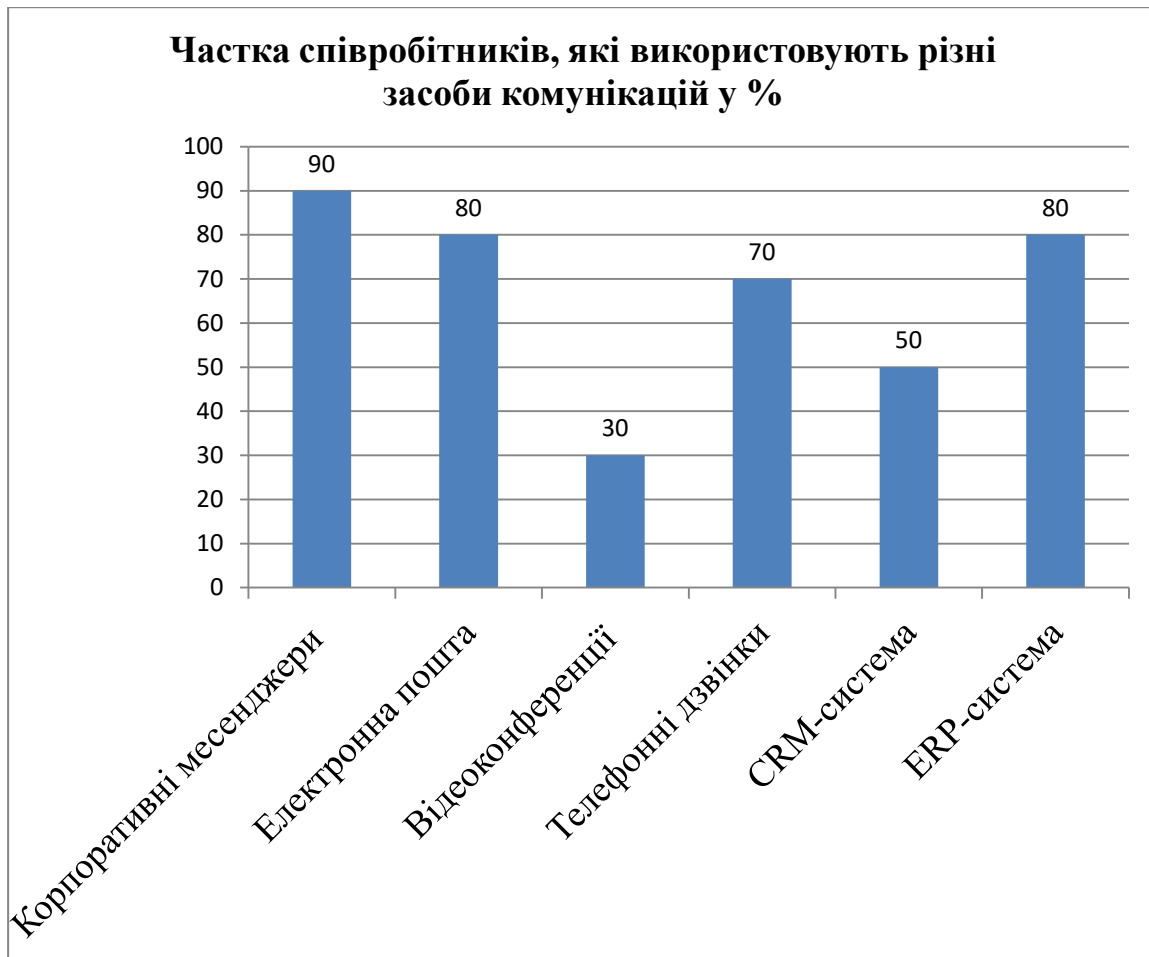


Рисунок 3.6. - Частка співробітників, які використовують цифрові інструменти

*Джерело:* складено автором на основі опитування

Дані зібрані методом опитування співробітників представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Рівень використання цифрових інструментів співробітниками ТОВ «Фарм-Експрес»

| Цифровий інструмент                                          | Частка співробітників, які регулярно використовують, % |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Корпоративні месенджери, на кшталт: Viber, Telegram, Signal. | 90                                                     |
| Електронна пошта                                             | 80                                                     |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Відеоконференції в Zoom, Google Meet. | 30 |
| Телефонні дзвінки                     | 70 |
| CRM-системи                           | 50 |
| ERP-системи                           | 80 |

*Джерело:* складено автором на основі опитування

На даних зазначених вище зображена частка співробітників, які використовують ті або інші електронні інструменти та системи комунікаційних зв'язків в організації. Найбільш поширеними є корпоративні месенджери та електронна пошта (90 % і 80 % відповідно), тоді як CRM- та ERP-системи активно використовують близько двох третин працівників. Це є ознакою того, що в компанії присутній достатньо високий рівень цифровізації внутрішніх процесів, але водночас залишає простір для подальшого розширення використання CRM та ERP систем серед усіх підрозділів.

Для покращання і вдосконалення електронних інструментів і систем для внутрішніх комунікаційних процесів організації - існують декілька методів, які варті впровадження, але також існують завади і ризики, які потрібно враховувати. На схемі (Рисунок 3.7) наочно продемонстровані ризики, а також шляхи для їх подолання.

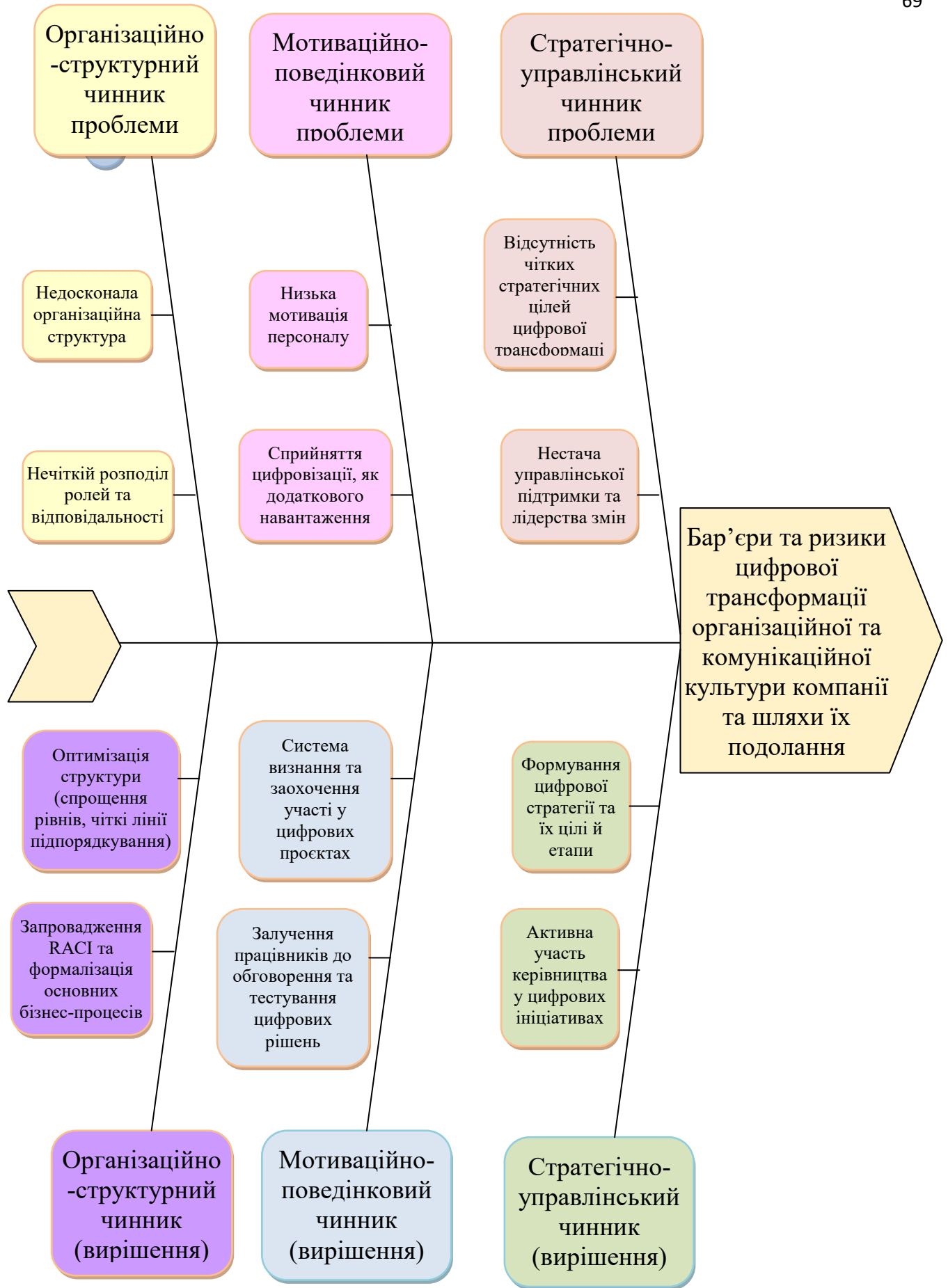


Рисунок 3.7 - Діаграма Ішікави (схема Рибки) бар'єрів та шляхів їх подолання у процесі цифрової трансформації організаційної культури компанії.

Джерело складено автором [43]

Сучасні тенденції в соціально-економічній сфері вимагають трансформації організаційних та культурних процесів і внутрішньокорпоративних комунікацій з використанням сучасних інструментів цифровізації. Електронна оптимізація цих процесів дозволяє автоматизувати рутинний збір, накопичення, обробку та передачу інформації та звітності. Крім того, інструменти цифровізації забезпечують швидкість, точність та надійність комунікаційних операцій і сприяють корпоративному нетворкінгу. Цифровізація створює передумови для розкриття значного ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності праці.

### 3.3. Розробка комплексу заходів та оцінка ефективності запропонованих рішень

В цій частині дипломної роботи доцільно узагальнити виявлені проблеми внутрішньої комунікаційної політики підприємства та запропонувати цілісний комплекс заходів, спрямованих на їх подолання. Запропоновані рішення повинні формувати логічну систему змін, яка підтримує горизонтальну модель управління та покращує прозорість інформаційних потоків між підрозділами.

Важливо формалізувати розподіл ролей і відповідальності між основними підрозділами підприємства. Це може бути реалізовано через впровадження матриці розподілу обов'язків RACI де чітко зазначено, хто відповідає за виконання ключових процесів, хто ухвалює фінальні рішення, хто залучається до консультацій, а хто лише інформується. Такий підхід зменшує кількість конфліктних ситуацій, усуває дублювання функцій і допомагає працівникам краще розуміти свою роль у загальному процесі. При впровадженні результатів цієї матриці Таблиця 3.1, очікуються наступні зміни продемонстровані в таблиці (Таблиця 3.2).

#### Таблиця 3.2 - Зміна показників після впровадження матриці RACI

| Показник                               | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Зміна<br>(різниця) | Покращення, % | Коментар                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Чіткість ролей                         | 4                  | 9                     | +5                 | +125%         | Командам стає зрозуміло, хто за що відповідає, зникають суперечки.              |
| Швидкість комунікації                  | 5                  | 8                     | +3                 | +60%          | Менше уточнень, швидше узгоджуються чіткі маршрути передачі інформації.         |
| Рівень взаєморозуміння                 | 4                  | 8                     | +4                 | +100%         | Співпраця між підрозділами покращується, конфліктні точки зникають              |
| Збалансованість інформаційних потоків  | 3                  | 7                     | +4                 | +133%         | Інформація подається у правильному обсязі, без хаосу.                           |
| Загальна узгодженість між підрозділами | 5                  | 8                     | +3                 | +60%          | Взаємодія стає прогнозованою, команди краще розуміють одне одного.              |
| Швидкість ухвалення рішень             | 4                  | 7                     | +3                 | +75%          | Менше «перекидання відповідальності», рішення приймаються на рівні підрозділів. |

|                             |   |   |    |      |                                                            |
|-----------------------------|---|---|----|------|------------------------------------------------------------|
| Рівень довіри між командами | 5 | 8 | +3 | +60% | Зменшується хаос, зростає відчуття надійності у взаємодії. |
|-----------------------------|---|---|----|------|------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором

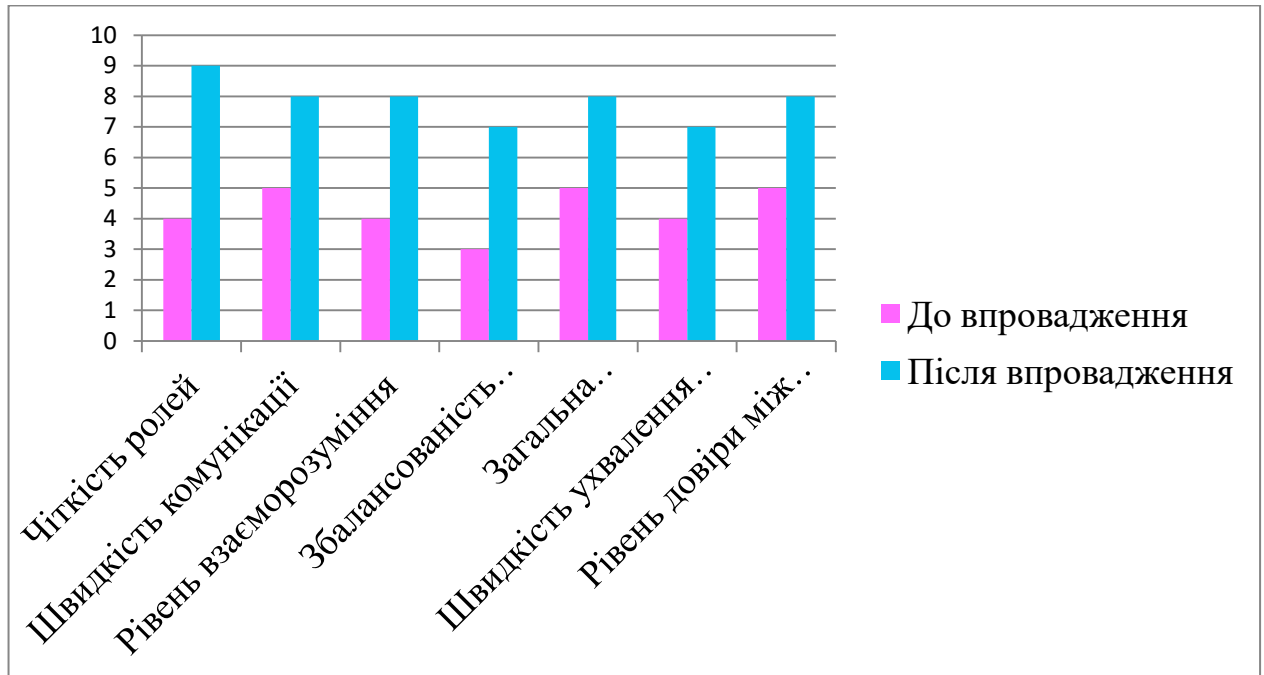


Рисунок 3.8 Діаграма зміни показників після впровадження матриці RACI

Джерело складено автором

Представлена таблиця і графік демонструють порівняння ключових показників внутрішньої комунікаційної політики до та після впровадження комплексу заходів. Дані свідчать про суттєве покращення більшості параметрів, що підтверджує ефективність структуризації ролей, оптимізації інформаційних потоків та підсилення горизонтальної моделі управління.

Спираючись на схему (Рисунок 3.1), стосовно зворотного зв'язку, доступу до новин компанії, загальні збори, тощо, варто зазначити, що на даний момент більшість внутрішньо-комунікаційних процесів зведено в мінімальну кількість платформ, що створює незручність для працівників в орієнтуванні між перепискою, новинами компанії й т.п. Для покращення й адаптації цих процесів було запропоновано наступну схему, яка розбиває внутрішньо-комунікаційні

процеси на різні електронні інструменти й оффлайн збори - це продемонстровано на схемі (Рисунок 3.9).

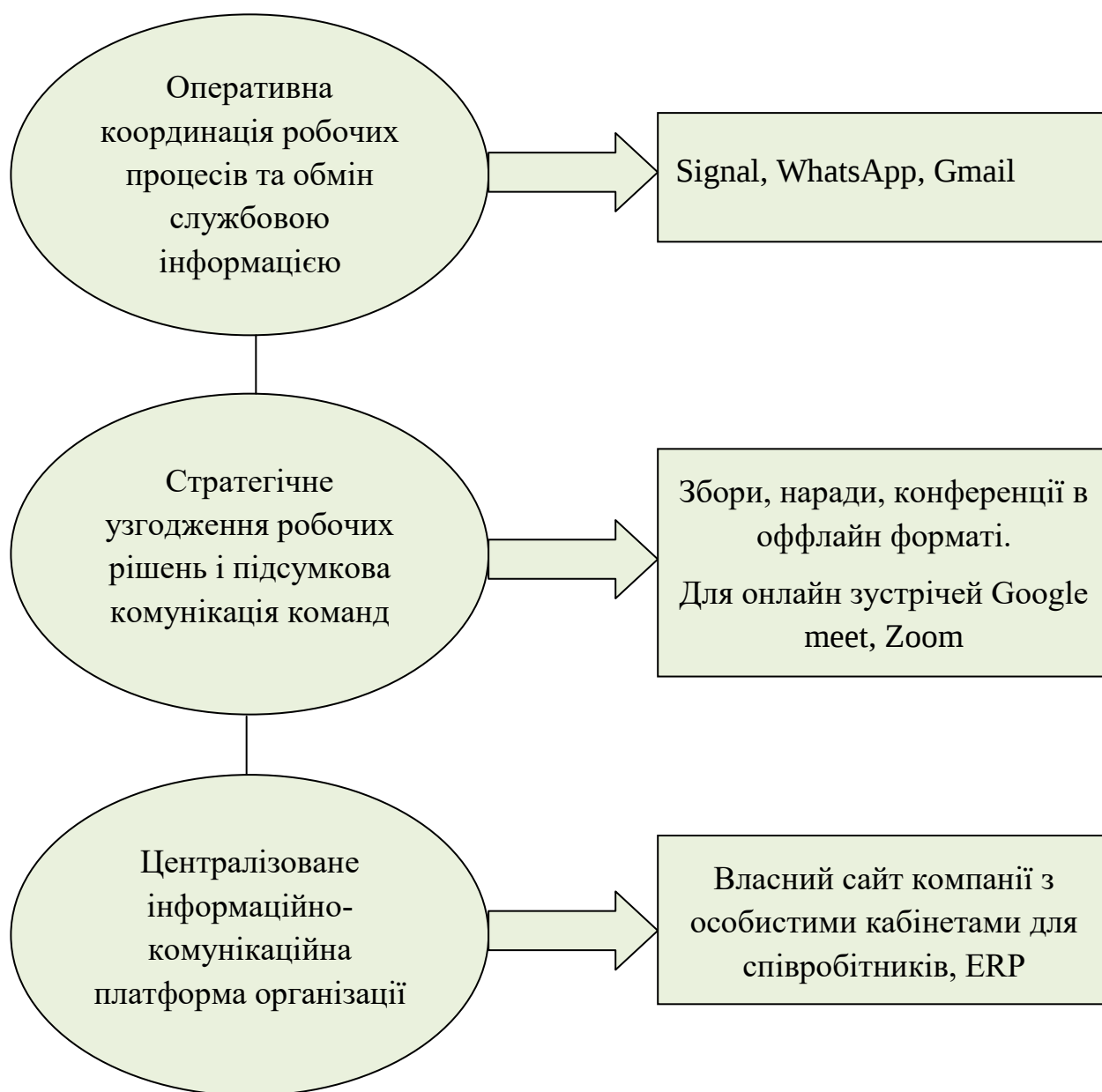


Рисунок 3.9 Схема розподілу комунікаційних процесів в «Фарм-Експрес»

*Джерело:* складено автором

Було запропоновано проводити усю оперативну координацію робочих процесів та обмін службовою інформацією в Signal і WhatsApp. Це безкоштовні додатки для обміну приватними повідомленнями, які можна використовувати на пристроях Android та iOS, а також на комп'ютері. Додатки дозволяють

здійснювати текстові, голосові або відеодзвінки, індивідуально або в групах. Чому варто використовувати саме ці додатки - наскрізне шифрування, що дозволяє бачити повідомлення лише вам й одержувачу. Ніхто інший не може перехопити ваші розмови, навіть додаток. Також шифруються групові повідомлення, голосові та відеодзвінки. Ці додатки дозволяють автоматично видаляти як отримані, так і надіслані повідомлення через певний проміжок часу.

Наступним рішенням було перенести всі стратегічні узгодження робочих рішень і підсумкову комунікацію між командами і керівництвом у збори, наради, конференції в оффлайн форматі, а для онлайн зустрічей Google meet, Zoom. Це дозволяє забезпечити вищу якість взаємодії, оскільки саме у форматах синхронної комунікації працівники мають змогу швидше уточнювати деталі, ставити запитання та отримувати негайний зворотний зв'язок. На відміну від асинхронних каналів, таких як месенджери і пошта - живі зустрічі створюють простір для конструктивного обговорення складних питань, уникнення неправильних трактувань та оперативного прийняття рішень. Крім того, офлайн-формат часто сприяє кращому взаєморозумінню між учасниками, адже враховуються невербальні сигнали, емоційний стан та реакції команди.

Ще одним з найважливіших введень є впровадження централізованої інформаційно-комунікаційної платформи, що передбачає створення власного корпоративного сайту з особистими кабінетами для співробітників та інтеграцією з ERP-системою. Такий ресурс має стати єдиною точкою доступу до внутрішніх новин, документів, регламентів, аналітики та операційної інформації, що значно підвищить прозорість і узгодженість комунікацій усередині організації. Для реалізації цього завдання доцільно залучити фахівця з веб-розробки, який створить корпоративний сайт відповідно до потреб компанії. У разі комплексного впровадження ERP-рішень може знадобитися також системний інтегратор або ERP-консультант, що забезпечить коректне під'єднання внутрішніх бізнес-процесів до платформи. Це дасть змогу забезпечити структурований інформаційний простір, де кожен співробітник має персональний доступ до документів, новин і матеріалів.

Ще одним нововведенням, спрямованим на покращення внутрішньої комунікації та емоційного клімату в організації, стало впровадження практики присутності тварин в офісі, що базується на успішних японських корпоративних підходах. У багатьох японських компаніях тварини - переважно коти, собаки виступають важливим елементом корпоративної культури, сприяють зниженню рівня стресу, підвищують продуктивність і створюють дружню атмосферу в колективі [44].

У компанії «Фарм-Експрес» така практика вже частково існує: до офісу регулярно заходять коти, а також є папужка, яка взаємодіє зі співробітниками. Це природним чином підвищує настрій працівників, зменшує напругу та сприяє неформальним позитивним контактам між колегами. Однак для досягнення повного ефекту цей напрямок потребує більш системного розвитку.

Було проведено анонімне опитування стосовно тварин в офісі (Додаток Б), отримані дані представлено на графіку (Рисунок 3.10).

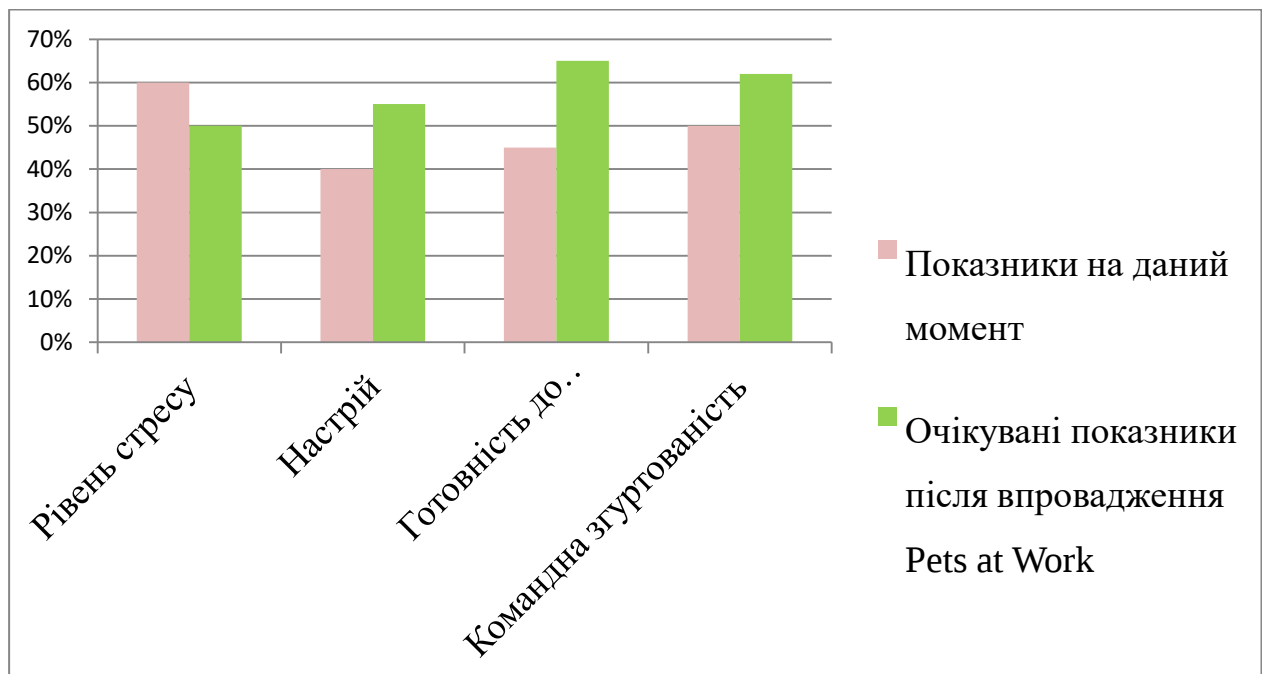


Рисунок 3.10 - Зміна показників після впровадження «Pets at Work»

*Джерело:* складено автором на основі опитування

Порівняльні дані підтверджують, що впровадження практики присутності тварин в офісі має комплексний позитивний ефект: знижує рівень стресу,

покращує емоційний стан співробітників і підсилює внутрішню комунікаційну взаємодію. На основі цих результатів рекомендовано подальший розвиток даної ініціативи, оскільки вона сприяє формуванню комфортного, доброзичливого та згуртованого робочого середовища.

Бізнес процвітає тоді, коли його організаційна структура відповідає сформованій корпоративній культурі. Попри складність і потенційні ризики, пов'язані зі змінами, компанії не повинні уникати коригування чи оновлення власної структури у відповідь на динаміку ринку та розвиток бізнесу. Застаріла модель управління здатна стримувати розвиток, уповільнювати прийняття рішень та знижувати конкурентоспроможність. Навпаки, гнучкі та далекоглядні організації мають сміливість трансформуватися й інтуїтивне відчуття моменту, коли реорганізація стає необхідною умовою подальшого зростання.

У сучасному середовищі, що змінюється з безпрецедентною швидкістю, ефективна внутрішня комунікація перетворюється на стратегічний ресурс. Вона забезпечує узгодженість командних дій, посилює залученість працівників та підтримує реалізацію місії та цінностей організації. Орієнтація на прозорість, інклюзивність та продумане використання цифрових рішень дозволяє створювати робоче середовище, у якому процвітають і бізнес-процеси, і люди.

Адаптація внутрішньої комунікації до викликів сьогодення передбачає розвиток двостороннього діалогу, впровадження сучасних інформаційних платформ та пошук підходів, орієнтованих на потреби працівників. Підтримуючи культуру відкритості й довіри, організації здатні не лише ефективно вирішувати поточні проблеми, а й формувати стійке відчуття причетності та психологічного комфорту у колективі.

З огляду на це, важливим напрямом подальшого вдосконалення внутрішньої комунікаційної політики також є впровадження інноваційних практик, спрямованих на покращення емоційного стану працівників та підсилення командної взаємодії. Однією з таких практик є досвід присутності тварин в офісі, який успішно застосовується в японських компаніях і вже частково представлений у «Фарм-Експрес». Системний розвиток цієї ініціативи сприятиме

зниженню рівня стресу, покращенню психологічного клімату та зміцненню неформальних комунікацій, що у свою чергу, підсилює горизонтальну модель управління та формує здорову, згуртовану корпоративну культуру.

## ВИСНОВКИ

Внутрішня комунікація особливо важлива для успішного функціонування всіх сегментів суспільства. Працівники організації або установи хочуть і заслуговують на те, щоб бути проінформованими про речі, які впливають на них та їхню роботу. Таким чином, вони поділяють спільне бачення організації, отримують «ширшу картину» та відчуття приналежності до організації, а також отримують більшу мотивацію. Для досягнення ефективної внутрішньої комунікації необхідно знати та сприймати комунікацію як спосіб обміну інформацією, який має бути поставлений на виконання цілей суб'єктів у складній системі кожного соціального цілого. Це важливо для всіх організацій, особливо для громадських або державних установ, що охоплюють важливі сфери суспільного життя, такі як освіта, охорона здоров'я, екологія тощо. Обмін інформацією є необхідною умовою для ефективного впровадження будь-якої реформи та діяльності в цих установах. Успішне функціонування внутрішньої комунікації сприяє ефективній передачі інформації та вільному потоку даних, що є ключовим фактором успішної роботи. У зв'язку з цим єдність у функціонуванні операційної інформаційної системи, інформаційної системи гармонізації та інформаційної системи розвитку встановлюється як передумова. Якщо попередні припущення будуть реалізовані, можна очікувати ефективної та результативної роботи кожної організації, а також формує довіру між працівниками та керівництвом, знижує рівень невизначеності та опору змінам. Дослідження показують, що прозора, послідовна внутрішня комунікація безпосередньо пов'язана з вищою залученістю персоналу, продуктивністю та готовністю працівників брати участь у реалізації стратегічних цілей організації.

Йдеться не лише про передачу повідомлень «згори донизу», а про побудову двостороннього діалогу, у якому співробітники мають можливість ставити запитання, висловлювати зауваження та пропозиції, а керівництво - реагувати на них та коригувати управлінські рішення. За таких умов внутрішня комунікація перетворюється на інструмент мотивації, зміцнення організаційної культури та

підтримки емоційно здорового середовища, де панують повага, визнання й відчуття причетності до спільного результату.

ТОВ «Фарм-Експрес» є динамічною організацією з вираженою орієнтацією на клієнта та розвиток, у якій внутрішня комунікація вже займає помітне місце в щоденній діяльності. Структура компанії поєднує елементи функціонального та горизонтального управління, що створює передумови для оперативної взаємодії між підрозділами, але водночас висуває підвищені вимоги до чіткості інформаційних потоків і розподілу відповідальності.

Аналіз існуючої системи комунікацій показав, що в організації вже використовується спектр інструментів, як: особисті та робочі чати, телефонні дзвінки, внутрішня документація, неформальне спілкування на робочих місцях. Це забезпечує відносно швидку передачу інформації й дає змогу оперативно реагувати на зміни в операційній діяльності. Разом з тим виявлено низку проблемних моментів, таких як: інформаційне перевантаження співробітників, мала кількість новинних каналів організації, не завжди чітко визначені комунікаційні ролі, а також недостатня формалізація правил, що регламентують внутрішню комунікаційну політику.

Результати моніторингу й оцінки ефективності комунікаційної політики свідчать, що працівники загалом позитивно оцінюють швидкість отримання інформації та доступність керівництва для обговорення робочих питань. Водночас виявлено запит на більш прозору систему, структурованіші канали отримання новин про компанію, а також на посилення зворотного зв'язку. Зокрема, потребують удосконалення механізми фіксації домовленостей, формалізовані процедури обміну інформацією між відділами та використання цифрових інструментів для систематизації внутрішніх повідомлень.

Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення, можна стверджувати, що комунікаційна політика ТОВ «Фарм-Експрес» переходить від стихійних інформаційних потоків до системного, структурованого підходу. Впровадження матриці розподілу обов'язків (RACI) та схеми розподілу комунікаційних процесів між підрозділами дає змогу чітко зафіксувати, хто за що

відповідає, кого необхідно залучати до обговорення, а кого лише інформувати. Це зменшує хаос, дублювання функцій і суперечки між командами, підсилює горизонтальну модель управління та створює прозорі правила взаємодії всередині компанії.

Окремим важливим напрямом стало використання різноманітних цифрових інструментів, а також впровадження CRM та ERP-систем для внутрішніх процесів. Це не лише підвищує швидкість і точність обміну інформацією, а й дозволяє систематизувати дані, формувати єдине інформаційне середовище та спростити контроль за виконанням завдань. Використання діаграми Ішікави для виявлення бар'єрів у процесі цифрової трансформації та шляхів їх подолання показало, що проблеми мають комплексний характер (технічні, організаційні, людські фактори), а отже, потребують цілісної стратегії змін, а не точкових рішень.

Важливим, але водночас нетрадиційним кроком стало впровадження практики присутності тварин в офісі, що спирається на успішні японські корпоративні підходи. Така ініціатива позитивно впливає на емоційний стан працівників, знижує рівень стресу, сприяє неформальному спілкуванню та зміцненню командної згуртованості. У комплексі всі ці заходи - від формалізації відповідальності й цифровізації процесів до турботи про психологічний комфорт персоналу - формують більш зрілу, гнучку та людянішу комунікаційну політику ТОВ «Фарм-Експрес», здатну підтримувати розвиток компанії в умовах динамічного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Д. Штефанич, О.Дячун Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства/ Економіка підприємства і управління виробництвом // Вісник ТНЕУ № 1, 2014 р.
2. What I Prioritize in Staff Communication Policies /© 2025 - hrbullets.co.uk / [hrbullets.co.uk](https://hrbullets.co.uk) (дата звернення 04. 09.2025)
3. Internal communication policy guide for workplace efficiency / April 11, 2023 // [Internal Communication Policy Guide for Workplace Efficiency](#) (дата звернення 10. 06.2025)
4. Jameson, Jessica Katz. (2023). *Communication for Constructive Workplace Conflict*. Hoboken, NJ: Wiley. [https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-19317787-5158e65e94.pdf?utm\\_source](https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-19317787-5158e65e94.pdf?utm_source) (дата звернення 10.10.2025)
5. Lani, R., & Putri, R. E. (2024). Organizational Communication and Conflict Management. *Semantik: Journal of Social, Media, Communication, and Journalism*, 2(1), 34-43.
6. Bui, T. L. (2019). *Digital Communication Channels and Employee Engagement*. Bachelor's/Master's thesis, Theseus repository. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260741/Linh\\_Bui.pdf?sequence=2&utm\\_source](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260741/Linh_Bui.pdf?sequence=2&utm_source) (дата звернення 15. 10.2025)
7. Grigoriou, I. (2025). Internal and external communication strategies: An empirical study of the food industry in Greece. *Problems and Perspectives in Management*. [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/21952/PPM\\_2025\\_01\\_Grigoriou.pdf?utm\\_source](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/21952/PPM_2025_01_Grigoriou.pdf?utm_source) (дата звернення 17. 10.2025)
8. Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. <https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeader>

[ship/Edgar H Schein Organizational culture and leadership.pdf?utm\\_source](https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/280?utm_source=ship/Edgar+H+Schein+Organizational+culture+and+leadership.pdf?utm_source) (дата звернення 20. 10.2025)

9. Paredes-Saavedra, M., et al. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture and work climate. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. [https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/280?utm\\_source](https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/280?utm_source) (дата звернення 22. 10.2025)

10. Daft, R. L. (посл. вид., напр. 13th ed., 2021). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning. [https://kaizen-ju.com/storage/images/files/file\\_1741579199rKJEM.pdf?utm\\_source](https://kaizen-ju.com/storage/images/files/file_1741579199rKJEM.pdf?utm_source) (дата звернення 23. 10.2025)

11. Джейд Моралес Mind on map / Дізнайтеся більше про структуру вертикальної організації // Вертикальна організаційна структура: ключові ідеї та приклади. [Вертикальна організаційна структура: ключові ідеї та приклади](#) (дата звернення 22. 10.2025)

12. Ємець О. І., Репела Н. П., Татунчак Я. І. Політична економія : навчальний посібник / за наук. ред. О. І. Ємець. - Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2017. - 328 с. [0061386.pdf](#) (дата звернення 23. 10.2025)

13. Academy to innovate HR / Horizontal Organizational Structure [What Is a Horizontal Organizational Structure? - AIHR](#) (дата звернення 25. 10.2025)

14. Електронна бібліотека Pidru4niki.com! [https://pidru4niki.com/75553/agropromislovist/organizatsiyna\\_struktura\\_upravlinnya\\_p\\_idpriyemstvom\\_sut\\_harakteristika\\_tipiv](https://pidru4niki.com/75553/agropromislovist/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_p_idpriyemstvom_sut_harakteristika_tipiv) (дата звернення 28. 10.2025)

15. Worksection Блог <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення 30.10.2025)

16. Електронний посібник з організації виробництва . Луцьк // [elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/Електроний посібник з Організації виробництва ЛУЦЬК/page7.html](http://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Електроний_посібник_з_Організації_виробництва_ЛУЦЬК/page7.html) (дата звернення 30. 10.2025)

17. Стратегічні комунікації суб'єктів політики в умовах сучасної політичної дійсності : колективна монографія / за заг. ред. Хорішко Л. С. - Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. - 178 с.

18. Teamflect [15 Internal Communication Strategy Examples for 2025](#) (дата звернення 01. 11.2025)
19. ["Amazon.com, Inc. 2024 Form 10-K Annual Report". US Securities and Exchange Commission](#). February 7, 2025. Retrieved February 7, 2025
20. Reuter, Dominick (July 30, 2021). ["1 out of every 153 American workers is an Amazon employee"](#). *Business Insider*. [Archived](#) from the original on February 3, 2022. Retrieved February 4, 2022.
21. [Official Toyota Website | New and Used Cars | Toyota UK](#) (дата звернення 04. 11.2025)
22. <https://companiesmarketcap.com/toyota/marketcap/?utm> (дата звернення 06. 11.2025)
23. <https://companiesmarketcap.com/starbucks/marketcap/?utm> (дата звернення 06. 11.2025)
24. Amazon Market Cap 2011-2025 | AMZN <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/market-cap?utm> (дата звернення 06. 11.2025)
25. Netflix, <https://companiesmarketcap.com/netflix/marketcap/?utm> (дата звернення 06. 11.2025)
26. Coca-Cola <https://companiesmarketcap.com/coca-cola/marketcap/?utm> (дата звернення 06. 11.2025)
27. Опендатабот <https://opendatabot.ua/c/36371878?utm> (дата звернення 10. 11.2025)
28. [Про інформаційну взаємодію між Єдиним державним реєстром ю... | від 28.09.2015 № 1834/5/1212](#) (дата звернення 11. 11.2025)
29. Каталог підприємств України. UA-REGION. <https://www.ua-region.com.ua/36371878?utm> (дата звернення 12. 11.2025)
30. ТОВ "Хостінг Україна" <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/36371878/?utm> (дата звернення 12. 11.2025)
31. Махум Zosym <https://www.maxzosim.com/holocarcy> (дата звернення 14. 11.2025)

32. Chisel Labs, Inc. <https://chisellabs.com/blog/how-to-optimize-organizational-structure> (дата звернення 15. 11.2025)
33. The BBC <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zb2vvk7/revision> (дата звернення 15. 11.2025)
34. CrowJack [In-depth elaboration of horizontal organizational structure](#) (дата звернення 16. 11.2025)
35. Д. Штефанич, О.Дячун Оцінка ефективності комунікаційної Економіка підприємства і управління виробництвом Вісник ТНЕУ № 1, 2014 р.
36. Wizeclub <https://wizeclub.education/blog/matritya-raci-shho-tse-yak-stvoriti-ta-vikoristovuvati> (дата звернення 18. 11.2025)
37. Idmarketing <https://idmarketing.com.ua/kontrol-efektyvnosti-ta-pokaznyky-marketyngu> (дата звернення 20. 11.2025)
38. Гуйва О. О., Паламарчук С. В., Міщенко В. А. / управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації // ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО //Випуск # 75 / 2025
39. А. Полторацька, О Гармаш, І Марченко, В. Стефінін, Аналіз впливу цифрових комунікаційних інструментів на організаційну культуру та ефективність комунікацій у підприємствах// [Archive des Sciences](#) Volume 74 , Issue 6, 2024, P/74-79. (дата звернення 22. 11.2025)
40. В. В., Томах, Т. Є., та Сігаєва, М. В. (2023). Мартиненко, Цифрова трансформація управління підприємствами в Україні в Контекст сталого розвитку: інноваційні рішення, креативність Технологій. *Академічні бачення*, 18. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339> (дата звернення 24. 11.2025)
41. Старушкевич, Ю., та Климчук, О. В.. Трансформація Організаційна культура підприємств у контексті Цифровізація. /У Менеджмент: виклики та перспективи цифрового Era/ (с. 43–46). Київ: КНЕУ. 2022
42. Linh Bui Internal communication in the digital workplace: digital communication channels and employee engagement. Metropolia University of Applied Sciences. [Microsoft Word - Thesis-Final-Linh Bui-0310.docx](#) (дата звернення 25. 11.2025)

43. Радченко, І. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*, (79) 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57> (дата звернення 26. 11.2025)

44. Purina. Clab/ Ваш улюбленець - наше натхнення. <https://www.purina.ua/our-impact/pets-at-work/employer> (дата звернення 28. 11.2025)

## ДОДАТОК А

### I. Вступні (про респондента)

1. Вкажіть, будь ласка, Ваш підрозділ / відділ:

- ☐ Продажі
- ☐ Логістика
- ☐ Закупівлі
- ☐ Маркетинг
- ☐ Адміністрація / офіс
- ☐ Інше (вкажіть) \_\_\_\_\_

2. Ваш стаж роботи в ТОВ «Фарм-Експрес»:

- ☐ До 1 року
- ☐ 1-3 роки
- ☐ 3-5 років
- ☐ Понад 5 років

### II. Канали та частота комунікації

1. Як часто Ви отримуєте інформацію про важливі зміни в компанії (накази, нові правила, цілі тощо)?

- ☐ Постійно та вчасно
- ☐ Досить часто
- ☐ Час від часу
- ☐ Дуже рідко
- ☐ Практично ніколи

2. Через які канали Ви найчастіше отримуєте інформацію від керівництва?  
(можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Електронна пошта
- ☐ Месенджери (Viber, Telegram тощо)
- ☐ Внутрішні наради / збори

- ☐ Усні повідомлення безпосереднього керівника
- ☐ Внутрішній портал / сайт
- ☐ Інше (вказіть) \_\_\_\_\_

3. Наскільки зручною для Вас є існуюча система каналів внутрішньої комунікації?

(шкала 1-5, де 1 - зовсім незручно, 5 - дуже зручно)

### **III. Якість інформації та прозорість**

1. Наскільки зрозумілою для Вас є інформація, яку Ви отримуєте від керівництва?

- ☐ Повністю зрозуміла
- ☐ Переважно зрозуміла
- ☐ Частково зрозуміла
- ☐ Часто незрозуміла
- ☐ Переважно незрозуміла

2. Чи вважаєте Ви, що Вас достатньо інформують про цілі, плани та результати діяльності компанії?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Скоріше так
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні, зовсім ні

3. Оцініть, будь ласка, відкритість керівництва до обговорення важливих питань (зарплати, умови праці, зміни в структурі, плани розвитку тощо) за шкалою від 1 до 5.

### **IV. Зворотний зв'язок й участь працівників**

1. Чи маєте Ви можливість висловити свою думку щодо рішень, які стосуються Вашої роботи?

- ☐ Так, завжди

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Практично ніколи

2. Як часто керівництво запитує Ваші пропозиції або ідеї щодо покращення роботи?

- ☐ Регулярно
- ☐ Час від часу
- ☐ Дуже рідко
- ☐ Ніколи

3. Наскільки Ви відчуваєте, що Вашу думку враховують?

(шкала 1-5: 1 - зовсім не враховують, 5 - враховують у більшості випадків)

4. Чи відчуваєте Ви, що можете відкрито говорити про проблеми на роботі без страху негативних наслідків?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

## **V. Атмосфера та довіра**

1. Як Ви оцінюєте рівень довіри між співробітниками та керівництвом?

(шкала 1-5)

2. Наскільки, на Вашу думку, внутрішня комунікація сприяє формуванню командного духу та згуртованості колективу?

- ☐ Значною мірою сприяє
- ☐ Частково сприяє
- ☐ Майже не впливає
- ☐ Швидше заважає / не сприяє

## **VI. Загальна оцінка та пропозиції**

2. Загалом, як Ви оцінюєте ефективність внутрішньої комунікації в ТОВ «Фарм-Експрес»?  
(шкала 1-5)
3. Які форми внутрішньої комунікації Ви хотіли б бачити частіше?
- ☐ Регулярні зустрічі з керівництвом
  - ☐ Електронні розсилки з новинами компанії
  - ☐ Корпоративний чат / внутрішній портал
  - ☐ Анонімні опитування працівників
  - ☐ Неформальні зустрічі, тимбілдинги
  - ☐ Інше (вказіть) \_\_\_\_\_
4. Що б Ви насамперед запропонували змінити або покращити у внутрішній комунікаційній політиці ТОВ «Фарм-Експрес»?  
(відкрите запитання, рядок/абзац для відповіді)

## **ДОДАТОК Б**

### **Анкета для оцінки впливу присутності тварин в офісі на психологічний стан та внутрішню комунікацію**

#### **Рівень стресу та емоційний стан**

1. Як часто ви відчуваєте стрес під час роботи?
  - ☐ Часто
  - ☐ Періодично
  - ☐ Рідко
  - ☐ Практично ніколи
2. Наскільки комфортно ви вважаєте атмосферу у колективі?
  - ☐ Дуже комфортна
  - ☐ Переважно комфортна
  - ☐ Середня
  - ☐ Напружена

#### **Ставлення до тварин в офісі**

3. Як ви ставитеся до ідеї присутності тварин в офісі?
  - ☐ Позитивно
  - ☐ Нейтрально
  - ☐ Негативно
4. Чи маєте ви алергію на шерсть або запахи тварин?
  - ☐ Так
  - ☐ Ні
  - ☐ Не впевнені
5. Чи покращується ваш настрій, коли ви бачите тваринку на робочому місці?
  - ☐ Так, значно
  - ☐ Трохи
  - ☐ Ніяк не впливає
  - ☐ Відчуваю дискомфорт

**Вплив на комунікацію**

6. Як присутність тварин впливає на вашу готовність взаємодіяти з колегами?
- ☐ Зростає
  - ☐ Не змінюється
  - ☐ Знижується
7. Чи вважаєте ви, що тварини в офісі допомагають зменшити стрес у команді?
- ☐ Так
  - ☐ Частково
  - ☐ Ні

**Загальна думка**

8. Чи підтримуєте ви ідею офіційного впровадження практики «тварини в офісі» у компанії?
- ☐ Так
  - ☐ Так, але з певними умовами
  - ☐ Ні